

Louvain School of Management

La diversité culturelle et nationale dans les équipes professionnelles de football : impact sur la cohésion, la motivation et la performance

Auteur : Cammaerts Kylian
Promotrice : Léonard Evelyne
Année académique 2025-2026
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour

Note sur l'assistance technologique

Tout au long de la rédaction de ce travail de fin d'études, j'ai eu recours, de manière ponctuelle, à des outils d'intelligence artificielle. Ces outils ont été utilisés dans différents cadres :

- Support à l'identification de bases théoriques complémentaires, dont la pertinence et l'intégration dans l'argumentaire ont été systématiquement vérifiées et validées par mes soins.
- Soutien à la relecture pour la correction orthographique et grammaticale. Reformulation de mes écrits afin d'améliorer la fluidité et la clarté syntaxique des formulations.
- Traduction précise des résumés (du français vers l'anglais) afin d'assurer une qualité rédactionnelle académique dans les deux langues.

Je certifie que l'ensemble de la démarche scientifique incluant la réalisation des différents entretiens, l'analyse des données et des verbatims, l'interprétation des résultats et la formulation des cinq recommandations est le fruit de mon travail personnel. J'assume l'entière responsabilité du contenu final de ce travail, dont la cohérence et l'argumentation reflètent ma propre analyse.

Cammaerts Kylian

Résumé

Ce TFE analyse la gestion de la diversité culturelle par l'entraîneur principal au sein des clubs de football professionnel en Belgique et son impact sur la performance collective. Dans un environnement où l'hétérogénéité des effectifs est devenue la norme, les clubs sont confrontés à une tension majeure : maintenir une organisation en grande partie monolithique, garantissant une discipline opérationnelle, tout en capitalisant sur la richesse humaine de leurs joueurs. L'objectif de ce travail est de déterminer comment l'entraîneur principal peut valoriser cette diversité pour en faire un avantage compétitif durable.

D'un point de vue méthodologique, une enquête qualitative a été menée. Elle s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de joueurs, d'entraîneurs et de membres de staffs, dont les expériences concrètes ont été croisées avec les fondements théoriques du management de la diversité. Cette approche a permis de mettre en évidence que l'agilité humaine du coach, qui adapte son discours en fonction de chaque joueur, constitue le facteur clé de la réussite sportive. Ce constat nous permet d'affirmer que le rôle actuel d'un entraîneur de football ne se limite plus à celui d'un fin tacticien : il doit désormais endosser la fonction d'un véritable manager humain.

Pour répondre à ces défis, ce travail propose plusieurs recommandations stratégiques visant à transformer les pratiques managériales. Nous préconisons notamment l'instauration de dispositifs de mixité forcée pour favoriser la cohésion et créer une culture club forte, la généralisation du rôle de Team Manager en tant qu'officier de liaison culturelle et soutien logistique pour les joueurs, ainsi que le développement d'une véritable agilité communicationnelle au sein du staff. En conclusion, ce travail met en lumière que la diversité constitue un levier stratégique majeur lorsque les clubs acceptent de placer l'agilité humaine et la valorisation des joueurs au cœur de leur modèle de performance, dépassant ainsi une vision purement mercantile du talent.

Mots clés : Management, Diversité culturelle, Performance collective, Entraîneur principal, Football professionnel, Agilité humaine, Multiculturalité

Abstract

This master's thesis analyzes how head coaches manage cultural diversity within professional football clubs in Belgium and its impact on collective performance. In an environment where the heterogeneity of squads has become the norm, clubs face a major tension: maintaining a largely monolithic organization to ensure operational discipline, while capitalizing on the human richness of their players. The objective of this work is to determine how the head coach can leverage this diversity to create a sustainable competitive advantage.

From a methodological standpoint, a qualitative survey was conducted. It is based on semi-structured interviews with players, coaches, and staff members, whose concrete experiences were cross-referenced with the theoretical foundations of diversity management. This approach highlighted that the coach's human agility, which involves adapting their communication to each player, constitutes the key factor for sporting success. This finding leads us to affirm that the current role of a football coach is no longer limited to being a clever tactician: they must now assume the role of a true human manager.

To address these challenges, this thesis proposes several strategic recommendations aimed at transforming management practices. We notably advocate for the implementation of forced mixing methods to foster cohesion and create a strong club culture, the generalization of the Team Manager role as an officer for cultural liaison and logistical support for players, as well as the development of true communication agility within the staff. In conclusion, this work highlights that diversity constitutes a major strategic lever when clubs accept placing human agility and the valuing of players at the heart of their performance model, thus moving beyond a purely mercantile view of talent.

Avant-propos

La réalisation de ce travail marque l'aboutissement de mon cursus universitaire au sein de la Louvain School of Management. L'intérêt pour ce sujet ne relève pas du tout du hasard : il est le fruit d'une réflexion sur la place des talents issus de la diversité culturelle dans un monde où les discours extrêmes gagnent malheureusement du terrain. J'ai la profonde intuition que le football est un vecteur d'inclusion capable d'effacer les différences pour laisser place à une réelle cohésion, où seul le talent et l'humain comptent au-delà des préjugés.

Avant toute chose, je tiens à remercier particulièrement ma promotrice, Madame Evelyne Léonard. Merci pour le temps très précieux que vous m'avez accordé et surtout la patience dont vous avez fait preuve avec moi. Vos commentaires, toujours bienveillants et extrêmement précis m'ont grandement aidé à avancer dans la bonne direction tout au long de ma rédaction. J'en profite aussi pour vous remercier de nous avoir enseigné le cours d'*Industrial Relations in Europe*, que j'ai trouvé extrêmement intéressant.

Mes remerciements vont aussi vers les différents répondants de mon enquête qualitative. Je suis particulièrement reconnaissant envers ceux qui ont pris le temps de me répondre alors qu'ils avaient encore des impératifs sur cette fin de saison sportive.

Pour finir, je dédie ce travail à mes amis qui m'ont soutenu durant tout le long de mon cursus universitaire.

Table des matières

1) Introduction	1
2) Synthèse théorique	3
2.1. L'entraîneur principal : la transition vers le manager moderne.....	3
2.1.1. Les rôles managériaux du coach	4
2.1.2. Le management de l'organisation et le leadership	4
2.2. Les concepts de culture et de multiculturalité	6
2.2.1. Définition de la culture et des dimensions culturelles	6
2.2.2 La diversité et la multiculturalité en organisation.....	8
2.2.3. Le paradoxe de la diversité : entre enrichissement et risques de conflits	10
2.3. Le management interculturel	11
2.3.1. Qu'est-ce que c'est, le management interculturel ?	11
2.3.2. Les caractéristiques du management interculturel	11
2.3.3. Les indicateurs du management interculturel	12
2.3.4. Les outils d'un management multiculturel	13
2.4. Impact de l'interculturel sur la performance	14
2.4.1. Définition de la performance collective et organisationnelle	14
2.4.2. La diversité culturelle comme levier de performance et avantage compétitif	16
3) Synthèse et modèle d'analyse	17
3.1. Réponse à la question de recherche : la diversité comme levier potentiel	17
3.2. Modèle d'analyse : composantes, opérationnalisation et relations	18
3.2.1. Définition des dimensions et sous-dimensions	18
3.2.2 Les relations entre les composantes du modèle	20
3.2.3. Visualisation du modèle d'analyse	20
4) Méthodologie	21
4.1. Justification du choix de la méthodologie	21
4.1.1. Adéquation avec la question de recherche	21
4.1.2. Taille de l'échantillon, approche exploratoire et justification scientifique	22
4.2 Cadre de l'enquête et constitution du panel de répondants	23
4.2.1. Stratégie de sélection ciblée et justification du terrain d'étude	23

4.2.2. Présentation et justification individuelle des répondants	23
4.3. L'instrument de collecte de données : l'entretien semi-directif	24
4.3.1. Articulation entre le modèle d'analyse et le guide d'entretien	25
4.3.2 Structure des entretiens.....	25
4.4. Éthique, Confidentialité et Anonymisation.....	26
5) Résultats.....	27
5.1. Le contexte organisationnel : la primauté d'un cadre monolithique	28
5.2. Les leviers managériaux : l'adaptabilité comme mot clé	29
5.3. Dynamiques de groupe : neutraliser les lignes de fracture.....	30
5.4. Performance finale : la diversité comme moteur de synergie.....	31
6) Recommandations.....	33
7) Conclusion.....	36
Bibliographie scientifique	38
Bibliographie non scientifique	42

1) Introduction

Le 15 décembre 1995¹, la Cour de justice des Communautés européennes rendait l'arrêt Bosman², véritable révolution dans le monde du football professionnel européen. Cet arrêt a redéfini les règles en matière de transfert et de droit du travail pour les joueurs de football. En effet, la Cour européenne décréta que la libre circulation des travailleurs s'appliquait aussi au monde du football, en vertu des dispositions européennes du traité de Rome de 1957. Avec l'abolition de la règle des quotas du nombre de joueurs étrangers par club et la suppression des indemnités de transfert pour les joueurs en fin de contrat, cette jurisprudence a transformé la structure même des effectifs. Les vestiaires sont ainsi passés d'un ancrage en grande majorité local à un ensemble cosmopolite constitué de joueurs issus de différents horizons.

Au cœur de ce marché globalisé, le championnat belge occupe une place stratégique bien particulière. Souvent décrite comme un véritable « carrefour géographique » (Vande Velde et al., 2017) et un championnat de développement servant de tremplin vers les cinq ligues majeures européennes, la Belgique attire énormément de jeunes talents issus du monde entier. Du fait de cette réalité économique, on observe une hétérogénéité culturelle au sein des effectifs de la Pro League. Si cette diversité est une richesse indéniable sur le papier, elle représente au quotidien un défi managérial complexe.

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce travail de fin d'études. L'objectif n'est pas d'aborder cette richesse multiculturelle d'un point de vue sociologique mais d'analyser les mécanismes d'adaptation au sein des organisations sportives. Afin de garantir la rigueur de l'analyse, cette recherche se concentrera exclusivement sur les structures du football professionnel belge. Pour être tout à fait précis, l'analyse se concentrera en particulier sur le rôle de l'entraîneur principal et de comprendre par quel moyen il transforme cette hétérogénéité en un atout stratégique. Dès lors, la question de recherche est la suivante : **Comment les managers des clubs de football**

¹ CJCE, 15 décembre 1995, *Union royale belge des sociétés de football association ASBL c. Jean-Marc Bosman*, affaire C-415/93, Recueil 1995, p. I-4921.

² L'arrêt Bosman porte le nom du joueur Jean-Marc Bosman. Cette décision est le résultat de 5 ans de bataille judiciaire pour l'ancien joueur. Lors de la saison 1989-1990, le joueur arrivé en fin de contrat du côté du RFC Liège et qui avait un accord de principe avec le club français de Dunkerque, situé en division 2 française, a vu son transfert capoter en raison de la somme de transfert (14 millions de francs belges) réclamée par le club liégeois. La justice européenne lui donna finalement raison en 1995.

professionnel en Belgique valorisent-ils la diversité culturelle de leurs effectifs pour en faire un véritable levier de performance collective ?

Pour répondre à cette question de recherche, notre démonstration s'articulera en trois temps.

Dans un premier temps, les fondements conceptuels de l'étude seront posés en croisant les rôles managériaux définis par Mintzberg (1973) avec les modèles de multiculturalité (Hofstede, 1980) et de diversité organisationnelle (Taylor Cox Jr, 2001). Cette mise en perspective, complétée par les travaux sur l'intelligence culturelle (Earley & Ang, 2003), nous permettra de définir précisément les leviers théoriques de la performance collective d'un collectif à haute hétérogénéité culturelle.

Ces modèles constitueront ensuite une grille de lecture pour appréhender la réalité étudiée lors de la phase empirique. Au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés en Belgique auprès de joueurs en activité, d'anciens professionnels et de membres de staffs, nous analyserons la manière dont cette richesse multiculturelle est concrètement gérée, ou subie, au quotidien dans l'écosystème des vestiaires.

Enfin, l'analyse croisée de ces données aboutira à l'identification des facteurs clés de succès du management interculturel. L'objectif de cette dernière partie sera de formuler des recommandations stratégiques actionnables pour optimiser la performance collective dans l'environnement hautement compétitif du football professionnel.

2) Synthèse théorique

L'objectif de ce cadre théorique est de construire le socle conceptuel de la recherche afin d'appréhender la complexité d'un vestiaire de football professionnel. Plutôt que d'analyser les théories de manière isolée, nous avons choisi de sélectionner des auteurs dont la complémentarité permet de modéliser une trajectoire logique : de la position de l'entraîneur jusqu'à l'efficacité tactique finale.

Le raisonnement qui organise cette synthèse s'articule en trois étapes clés : nous définissons d'abord le passage de l'entraîneur tacticien vers un rôle de manager moderne et ses différents leviers d'action (2.1), avant d'explorer les concepts de multiculturalité et les mécanismes de régulation permettant de transformer les trajectoires individuelles en une synergie collective (2.2 et 2.3). Enfin, nous analysons comment cette valorisation du capital humain se traduit en performance réelle et en avantage compétitif sur le terrain (2.4). Cette progression théorique pose les fondements nécessaires à l'élaboration de notre modèle d'analyse opérationnel.

2.1. L'entraîneur principal : la transition vers le manager moderne

Avant toute chose, il est primordial de définir l'acteur principal de cette recherche : l'entraîneur principal. Longtemps cantonné à un rôle de technicien focalisé sur l'expertise technique et le schéma de jeu, l'évolution des sciences de gestion permet désormais de le considérer comme un véritable manager. Cette transition est théorisée par Sue Bridgewater (2010), selon qui le manager de football ne se limite plus à une fonction purement tactique, mais exerce un rôle à la fois de leader et de gestionnaire humain, chargé de maintenir la cohésion d'un groupe soumis à d'importantes pressions sportives et médiatiques.

Le choix de Sue Bridgewater (2010) s'explique par le fait que son ouvrage « *Football management* » propose une approche issue des sciences de gestion appliquées au monde complexe du football professionnel. L'auteure y analyse notamment la gestion des parties prenantes, la psychologie du leadership ainsi que l'influence de la culture organisationnelle, démontrant que la performance collective dépend directement de la qualité du management de ces dimensions.

2.1.1. Les rôles managériaux du coach

Pour comprendre les rôles managériaux et les missions que l'entraîneur occupe dans sa relation directe avec ses joueurs, nous mobiliserons en premier lieu les travaux fondateurs d'Henry Mintzberg (1973). Cette approche permet de décomposer l'activité du coach, perçu comme le « centre nerveux » de son équipe, en dix rôles fondamentaux répartis en trois catégories : les rôles interpersonnels (leader, agent de liaison), informationnels (diffuseur, porte-parole) et décisionnels (régulateur, répartiteur de ressources).

Cette structure de base est indispensable pour éclairer la thèse de Stephen Morrow et Brian Howieson (2014). En effet, le rôle de coordination complexe qu'ils mettent en évidence dans le football professionnel contemporain peut être lu à travers les rôles décisionnels et informationnels de Mintzberg. La gestion simultanée de logiques contradictoires s'apparente ici à une forme d'orchestration où le coach doit constamment arbitrer entre les exigences de performance à court terme et la valorisation du capital humain sur le long terme.

Cette fonction d'orchestration est d'autant plus intense lorsque l'entraîneur doit composer avec un effectif international, comme c'est le cas en Belgique. À cet égard, les recherches de Szymanski, Alon et Kalra (2021) complètent ce cadre en définissant l'entraîneur comme un facilitateur de processus. Ici, les rôles interpersonnels de Mintzberg (particulièrement celui de leader et d'agent de liaison) deviennent le levier principal pour façonner un environnement où les identités multiples des joueurs se transforment en avantage compétitif. L'étude révèle que le background du manager est crucial : ceux ayant une expérience de la diversité culturelle permettent aux joueurs à double bagage d'afficher des niveaux plus élevés de créativité et de leadership.

En somme, la combinaison de ces approches permet de dépasser une vision purement technique. L'entraîneur apparaît comme un manager hybride : il s'appuie sur les rôles de Mintzberg pour assurer la structure quotidienne, tout en développant des fonctions d'orchestration et de facilitation pour transformer la diversité culturelle en un levier de performance collective au sein de l'organisation sportive.

2.1.2. Le management de l'organisation et le leadership

Si l'entraîneur peut être appréhendé comme un « orchestrateur » de la performance collective, son efficacité réelle se déploie à travers une pratique de type généraliste. Comme le souligne

Maurice Thévenet (2009), le management consiste à naviguer en permanence entre des impératifs techniques, humains et organisationnels. Cette approche est particulièrement pertinente dans le football professionnel où, selon Sue Bridgewater (2010), l'activité du manager dépasse largement le cadre tactique pour intégrer des enjeux de psychologie sociale et de gestion de situations complexes.

Dans cette perspective, et à partir des travaux mobilisés, le management du manager sportif peut être analysé autour de trois dimensions interdépendantes :

1. Le management de l'activité : la légitimité par l'expertise

Cette dimension renvoie à l'organisation opérationnelle du travail et à la résolution des problèmes techniques. Elle englobe diverses tâches telles que la planification des cycles d'entraînement, la définition de la tactique utilisée ou encore l'analyse de la performance. Dans le sport de haut niveau, Seamus Kelly et John Harris (2010) montrent que la légitimité du manager ne repose plus uniquement sur son statut hiérarchique, mais également sur sa reconnaissance comme expert technique par les joueurs. Cette expertise constitue un socle de crédibilité essentiel à l'adhésion au projet collectif.

2. Le management des personnes : relation et reconnaissance

Dans la perspective du « management humain » développée par Taskin (2020), le manager n'interagit pas avec des ressources interchangeables, mais avec des individus aux trajectoires singulières. L'approche développée par Taskin (2020) place la reconnaissance au cœur de la gestion humaine. Concrètement, cela implique le fait que le manager doit développer une gestion adaptée des émotions de ses joueurs et une personnalisation des interactions avec ces derniers. Le choix de mobiliser les travaux de Taskin (2020) permet ici de rompre avec la vision purement instrumentale du joueur pour le considérer comme un élément unique. Cette perspective est indispensable lors de la gestion de la diversité culturelle, comme c'est le cas dans un vestiaire de football professionnel.

Cette approche rejoint la pensée de Peter Drucker (1967), selon laquelle le « rôle du management est de rendre les forces des individus productives et leurs faiblesses insignifiantes ». Dans le contexte sportif, cela implique la création d'un climat de confiance favorisant l'engagement et la valorisation du capital humain.

3. Le leadership : gestion de la complexité et du changement

Comme le souligne John Kotter (1990), le management et le leadership sont complémentaires : le premier structure et contrôle la complexité, tandis que le second permet d'orienter le changement. Dans le football, cette distinction se traduit par la différence entre la légitimité fonctionnelle du manager et la capacité du leader à influencer et mobiliser son groupe au-delà des contraintes contractuelles. L'intégration de ce cadre théorique est ici fondamentale pour comprendre la dualité du métier d'entraîneur.

2.2. Les concepts de culture et de multiculturalité

2.2.1. Définition de la culture et des dimensions culturelles

Avant toute chose, il est nécessaire de définir la culture comme une variable stratégique du management. Pour Geert Hofstede (1980), elle constitue une « programmation collective de l'esprit », c'est-à-dire un ensemble de valeurs et de croyances acquises socialement qui distinguent un groupe d'un autre. Toutefois, afin d'éviter une vision purement statique des caractéristiques des individus, il convient d'intégrer la perspective de Sylvie Chevrier (2019). Elle souligne que la culture doit être appréhendée comme un système de sens dynamique et évolutif, qui s'ajuste en fonction du contexte et des interactions.

Le modèle des six dimensions de Hofstede (1980-2011) est mobilisé car il constitue une base de données quantitative permettant de comparer les nations entre elles à partir d'échelles numériques. Dans le cadre d'un club de football professionnel, ce modèle offre au manager un outil de diagnostic pertinent pour anticiper les comportements, les attentes et les modes de communication au sein d'un vestiaire composé de joueurs issus de nationalités diverses. Par ailleurs, le modèle développé par Hofstede a évolué entre 1980 et 2011 avec l'ajout de deux nouvelles dimensions aux quatre dimensions initiales, ce qui témoigne de sa capacité à intégrer la complexité croissante des sociétés contemporaines.

La distance hiérarchique représente le premier levier majeur de compréhension. Cette notion désigne le rapport à l'autorité et à l'acceptation des inégalités de pouvoir au sein d'une organisation (Geert Hofstede, 1980). Pour illustrer cette notion, un joueur issu d'une culture à forte distance hiérarchique (pays latins européens, pays d'Amérique du Sud, pays arabes ou d'Afrique subsaharienne) percevra l'entraîneur comme une figure d'autorité forte et attendra des directives claires sans ressentir le besoin de remettre en question ses choix. À l'inverse, un

joueur provenant d'une culture à faible distance hiérarchique (pays germaniques, scandinaves ou anglo-saxons) considérera davantage l'entraîneur comme un partenaire technique. Pour ce dernier, la légitimité du manager passe avant tout par le dialogue et la compréhension des consignes.

L'individualisme versus le collectivisme constitue le deuxième levier majeur de compréhension (Hofstede, 1980). Cette dimension renvoie au degré d'autonomie et d'indépendance accordé aux individus dans une société. Dans les cultures individualistes, la réussite personnelle, l'autonomie et le bien-être individuel sont valorisés. À l'inverse, dans les cultures collectivistes, la loyauté envers le groupe, la solidarité et le sentiment d'appartenance occupent une place centrale. L'individu agit alors prioritairement pour le bien du collectif.

Le contrôle de l'incertitude correspond au degré d'anxiété ressenti face à l'inconnu et au risque (Hofstede, 1980). Cette dimension mesure la tolérance d'une culture à l'égard de l'imprévu. Dans le cadre du football professionnel, un joueur issu d'une culture à fort contrôle de l'incertitude ressentira le besoin d'évoluer dans un environnement structuré, reposant sur des règles précises, des schémas tactiques stables et une organisation rigoureuse du quotidien (entraînements, soins, alimentation, etc.). À l'inverse, un joueur provenant d'une culture à faible contrôle de l'incertitude pourra percevoir ce cadre comme trop rigide et contraignant.

La dimension masculinité versus féminité constitue la quatrième dimension initiale du modèle de Hofstede (1980). Une culture dite « masculine » valorise la compétition, la performance, l'ambition et la réussite, favorisant ainsi une logique de résultat et de compétition permanente. À l'inverse, une culture dite « féminine » met davantage l'accent sur la coopération, la qualité des relations humaines, la modestie et le bien-être collectif. Cette opposition conduit le manager à arbitrer entre une logique de performance sportive et une logique d'harmonie sociale au sein du groupe.

L'orientation à long terme versus court terme constitue la cinquième dimension ajoutée ultérieurement au modèle (Hofstede et al., 1991). Elle désigne la manière dont une culture appréhende la temporalité. Une orientation à long terme favorise l'anticipation, l'adaptation et la construction d'objectifs futurs, comme le développement progressif d'un projet sportif ou d'un centre de formation. À l'inverse, une orientation à court terme privilégie les résultats immédiats, le respect des traditions et la recherche de performances rapides.

Enfin, l'indulgence versus la retenue représente la sixième et dernière dimension intégrée au modèle par Hofstede (2011). Elle mesure le degré auquel une société autorise la satisfaction des besoins et des plaisirs individuels. Une culture indulgente valorisera davantage les moments de détente, la liberté individuelle et l'expression des émotions. À l'inverse, une culture de retenue accordera une importance plus forte aux normes sociales, à la discipline et au contrôle des comportements.

Parallèlement aux travaux développés par Geert Hofstede (1980 – 2011), les recherches de Edward T. Hall (1987) apparaissent également essentielles pour comprendre la circulation de l'information dans un environnement multiculturel. Hall distingue en effet deux types de communication : les cultures à contexte riche et les cultures à contexte pauvre.

Dans les cultures à contexte riche (notamment les pays latins ou arabes), la communication repose largement sur l'implicite, le non-verbal et la qualité de la relation entre les individus. Le sens du message dépend alors fortement du contexte dans lequel il est transmis. À l'inverse, dans les cultures à contexte pauvre (pays germaniques ou d'Europe de l'Est, par exemple), la communication est plus directe, explicite et factuelle : le sens se trouve principalement dans les mots prononcés. Dans ce cadre, le manager doit privilégier des consignes claires, précises et structurées afin d'éviter toute ambiguïté.

Ces approches théoriques apparaissent complémentaires dans l'analyse du management interculturel. Tandis que Hofstede (1980-2011) permet d'identifier les principales dimensions culturelles influençant les comportements, Hall (1987) met en évidence les différences dans les modes de communication. Dans le contexte d'un club de football professionnel, leur combinaison offre ainsi au manager des outils pertinents pour adapter son discours, renforcer la cohésion du groupe et optimiser la communication avec des joueurs issus de cultures diverses.

2.2.2 La diversité et la multiculturalité en organisation

La gestion de la diversité ne peut se limiter à une approche purement démographique. Pour Taylor Cox Jr. (1993, 2001), l'efficacité organisationnelle dépend du degré d'intégration des différences culturelles. Le choix de mobiliser ce cadre théorique se justifie par sa capacité à modéliser le passage d'une diversité "subie" à une diversité "stratégique". Ce modèle est

complété par les travaux de Ely et Thomas (2001) sur les perspectives d'apprentissage et d'efficacité. Cox propose de classer les organisations selon trois stades de maturité.

Dans le premier stade, l'organisation est un modèle monolithique dans lequel homogénéité est la norme absolue. Nous mobilisons ici la Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979) car elle offre une explication psychologique aux mécanismes d'exclusion : les individus tendent à favoriser leur groupe d'appartenance (ingroup) afin de maintenir une identité sociale positive, ce qui peut conduire à des biais de comparaison et, dans certains contextes, à la dévalorisation ou à l'exclusion des out-groups. Dans ce genre d'organisation, les profils en minorité subissent une pression intense d'assimilation unilatérale (Berry, 1997) afin d'adopter les codes, la langue et les valeurs de la culture dominante. De nos jours, un exemple concret dans le football professionnel permettant d'illustrer ce type d'organisation est le club de L'athletic Bilbao en Espagne. Ce club, basé dans la région basque, ne recrute que des joueurs nés ou formés dans la région. Si des joueurs issus de l'immigration sont aujourd'hui intégrés au club, comme c'est le cas pour les frères Williams, nés au Pays Basques et de parents issus du Ghana. Leur présence ne remet pas en cause le caractère monolithique de l'institution. Comme le souligne la théorie, ces profils doivent être totalement assimilés par le système de formation et partager l'identité culturelle et linguistique régionale pour être acceptés.

Le deuxième stade, l'organisation plurale, se caractérise par une diversité numériquement présente mais structurellement ignorée. C'est le stade de la « diversité subie ». La recherche académique souligne ici le concept de « Faultlines » ou lignes de fracture (Lau & Murnighan, 1998). Cette théorie est ici indispensable pour comprendre pourquoi la simple présence de talents ne suffit pas. Ces lignes divisent le groupe en sous-groupes basés sur des attributs démographiques comme la nationalité ou la langue. Sans un management inclusif actif, l'intégration reste superficielle, ce qui favorise l'apparition de clans et nuit à la circulation de l'information. Le Paris-Saint-Germain (début 2020) illustre ce stade : malgré un recrutement mondial, l'absence de processus d'intégration informelle a laissé s'installer des clans. L'intégration des travaux de Mor Barak (2015) est ici choisie car elle permet de théoriser cette fragmentation non pas comme un simple manque d'affinité, mais comme une forme d'exclusion organisationnelle. Ce mécanisme empêchait la création d'une identité collective forte, limitant ainsi la performance globale de l'équipe malgré le talent individuel des talents présents dans l'effectif.

Enfin, l'organisation multiculturelle représente le stade ultime où la diversité devient stratégique. L'utilisation de la « Learning-and-Effectiveness Perspective » développée par Ely et Thomas (2001) est ici centrale : elle permet de justifier comment l'organisation reconnaît que les membres multiculturels apportent des connaissances et des modes de fonctionnement capables de transformer ses propres méthodes. On observe alors une acculturation bidirectionnelle où le club ne demande pas seulement au joueur de s'adapter, il accepte de muter à son contact.

Un exemple concret de club passé d'un stade monolithique à une organisation multiculturelle est le club d'Arsenal sous Wenger. A son arrivée en Angleterre, le club était monolithique dans le sens où la culture anglaise traditionnelle était le maître-mot du club. Pendant son passage, il a transformé le club en profondeur en instaurant une acculturation bidirectionnelle où le joueur s'adapte au club et le club s'adapte au joueur. Au sein des Gunners³, les joueurs internationaux (majoritairement français sous l'impulsion de Wenger) ont dû intégrer l'engagement physique et la culture du combat propre au football britannique (connu pour être dur dans les contacts) et le club, en retour, a radicalement changé ses propres processus, en adoptant une diététique scientifique, des méthodes de préparation physiologique européennes et une philosophie de jeu différente de ce qui se faisait à l'époque en Angleterre. Cet exemple est développé dans le livre *Ma vie en rouge et blanc* de Wenger (2020).

2.2.3. Le paradoxe de la diversité : entre enrichissement et risques de conflits

George Weah (2004) déclarait : "*Football is a universal language. It brings people together; irrespective of their nationalities, cultures or beliefs*" (Le football est un langage universel ; il unit les individus indépendamment de leurs nationalités, de leurs cultures ou de leurs convictions)". Si cette vision reflète l'essence fédératrice du sport, elle masque néanmoins la complexité managériale d'une hétérogénéité quotidienne où, si le ballon est bien commun, les codes culturels des acteurs restent spécifiques et sources de frictions potentielles.

Le recours aux modèles de maturité de Cox (2001) est déterminant pour comprendre que la diversité n'est pas un état stable mais une dynamique exigeante : la quête de performance par l'internationalisation enrichit mécaniquement l'effectif, tout en multipliant les risques de « pertes de processus » comme la formation de clans ou les malentendus communicationnels.

³ Surnom historique du club d'Arsenal

Ce paradoxe de la diversité devient alors notre objet de recherche : comment transformer cette tension inhérente en un avantage compétitif réel grâce aux leviers du management interculturel utilisé par le manager.

2.3. Le management interculturel

2.3.1. Qu'est-ce que c'est, le management interculturel ?

Selon Mayrhofer (2017), le management interculturel se définit comme une compétence organisationnelle visant à orchestrer les interactions entre individus venant d'horizons différents afin d'optimiser le capital humain international. Pour Chevrier (2019), il y a une nécessité de concevoir des dispositions organisationnelles permettant la coopération interculturelle qui ne se contente pas de la diversité. Enfin, Trompenaars & Hampden-Turner (2012), définissent le management interculturel comme l'art de réconcilier des valeurs apparemment opposées pour créer une nouvelle valeur supérieure. Le choix de croiser ces trois approches nous permet de structurer la définition du management interculturel autour de trois axes complémentaires, la dimension stratégique et RH avec Mayrhofer (2017), la résolution des contradictions de valeurs avec Trompenaars & Hampden-Turner (2012) et, enfin, l'analyse des processus concrets de coopération au sein des équipes avec les travaux de Chevrier (2019).

2.3.2. Les caractéristiques du management interculturel

L'essence même du management interculturel repose principalement sur une attitude de réflexivité et de décentration. Comme le souligne Nancy Adler (2002), le manager doit se libérer de tout ethnocentrisme pour considérer ses propres normes comme des constructions sociales plutôt que des vérités absolues. Le choix de cette perspective est justifié par la nécessité pour le coach moderne de passer d'un leadership directif à un leadership inclusif. Dans le sport de haut niveau, l'ouvrage « *Diversity and Inclusion in Sport Organizations* » de George B. Cunningham (2019), nous permet d'appuyer ces propos car il démontre que pour les joueurs issus de minorités, la décentration est leur premier moteur d'engagement car elle valide leur identité au sein du groupe.

Cette prise de conscience ouvre la voie à la deuxième caractéristique importante, à savoir la réconciliation des dilemmes, comme théorisée par Trompenaars (1997). Au lieu de choisir entre des options apparemment opposées, comme l'application rigoureuse d'une règle collective contre le besoin de reconnaissance d'une individualité, le manager joue le rôle de médiateur

pour élaborer une solution hybride qui génère une valeur supérieure pour le collectif. Cette approche managériale justifie la co-construction d'un « espace tiers », entendu comme un ordre négocié au sein de l'organisation (Strauss, 1992). Selon les travaux de Brannen et Salk (2000) cet espace est une culture de compromis où les normes et les rituels résultent d'une synthèse acceptée par l'ensemble du collectif. L'intégration de ces cadres est ici fondamentale pour comprendre comment, dans un vestiaire de football, l'entraîneur transforme la diversité des identités en un climat d'inclusion performant, une dynamique confirmée par les recherches de Cunningham (2019) en management du sport.

Enfin, l'efficacité de cette approche repose sur une agilité communicationnelle permanente, le manager ajustant ses registres verbaux et non verbaux selon la sensibilité de ses collaborateurs. Le recours aux travaux d'Edward T. Hall (1976) sur les contextes de communication et de Hofstede (1991) sur la distance hiérarchique est ici essentiel pour justifier ce besoin de flexibilité.

2.3.3. Les indicateurs du management interculturel

Dans l'optique d'évaluer l'efficacité des pratiques managériales au sein d'un effectif multiculturel, une liste d'indicateurs clés a été établie. Cette sélection est le résultat d'un croisement entre la théorie de la performance des groupes (Ivan Steiner, 1972) et les recherches contemporaines en psychologie organisationnelle appliquée au sport (Cunningham, 2019 ; Szymanski, Alon & Kalra, 2021). Ces différents indicateurs permettent de mesurer le passage d'une diversité subie à une diversité gérée et utilisée comme un levier de performance compétitif.

Comme nous le verrons en détail dans le point 2.4.1, un des indicateurs est l'équation de Steiner (1972) pour mesurer la performance collective. La réduction de pertes liées aux processus est un indicateur pertinent d'un management interculturel réussi. Le choix de cette source, bien que datée, est justifiée par sa capacité à modéliser mathématiquement l'impact du management.

Un autre indicateur, théorisé par Edmonson (1999) est la sécurité psychologique, qui désigne la liberté ressentie par chaque membre d'une organisation d'exprimer ses propres idées, doutes ou désaccords sans ressentir la crainte de subir une stigmatisation culturelle. L'intégration de ce concept est fondamentale pour évaluer le climat d'inclusion au sein d'un effectif.

Le degré d'acculturation constitue un indicateur structurel de la flexibilité de l'organisation. En nous appuyant sur le modèle de John Berry (1997), nous mesurons si le club privilégie une stratégie d'intégration plutôt que d'assimilation. Là où l'assimilation exige que le joueur abandonne ses spécificités pour se fondre dans le moule existant, l'intégration suppose un changement mutuel. L'ère Wenger à Arsenal en est l'illustration empirique : la qualité du management s'est mesurée à la capacité du club à transformer ses propres processus (nutrition, méthodes d'entraînement, approche tactique) au contact des cultures d'Europe continentale. Cet indicateur permet donc d'évaluer si la culture du club est "apprenante" ou si elle reste hermétique à l'apport de ses membres multiculturels.

Enfin, un acteur crucial est la fluidité de la circulation de l'information. S'inspirant de la théorie des « liens faibles » de Granovetter (1973), cet indicateur évalue l'absence de clans communautaires. Un management interculturel performant se manifeste par la capacité des joueurs à communiquer et à collaborer au-delà de leurs affinités nationales ou linguistiques. Cette approche sociologique est aussi justifiée par la nécessité d'analyser la structure réelle des interactions, au-delà même de l'organigramme officiel de l'organisation.

2.3.4. Les outils d'un management multiculturel

La compétence stratégique fondamentale permettant au manager de fonctionner avec efficacité dans une organisation ayant une diversité culturelle est le principe d'intelligence culturelle, théorisé par Earley et Ang (2004). Le recours à ce modèle est ici justifié par sa capacité à décomposer la compétence interculturelle en quatre dimensions opérationnelles, permettant de passer d'une intuition managériale à une compétence mesurable et développable. Elle est articulée autour de quatre dimensions :

La dimension métacognitive permet d'anticiper et d'ajuster ses schémas de pensées avant chaque interaction. La dimension cognitive permet de donner le savoir nécessaire sur les normes, les valeurs et les cadres de références des individus de l'organisation. La dimension motivationnelle, quant à elle, est caractérisée par l'intérêt et l'énergie développés par le manager dans sa fonction. Finalement, la dimension comportementale est l'adaptation verbales et non-verbales et la maîtrise de ces techniques afin d'avoir des échanges efficaces au quotidien. L'intégration de cette dernière dimension est particulièrement cruciale dans le sport professionnel pour naviguer entre des profils à distances hiérarchiques opposées (Hofstede, 1980).

En maîtrisant cette compétence, le manager ne doit plus se contenter de subir l'hétérogénéité de son effectif, il est capable de transformer la diversité en un véritable moteur de performance collective.

2.4. Impact de l'interculturel sur la performance

2.4.1. Définition de la performance collective et organisationnelle

Le concept de performance dans le football professionnel est un concept multidimensionnel qui ne peut être résumé qu'à un verdict sur un classement en fin de saison (Winand, 2014 ; Szymanski, 2022). Pour établir ce cadre d'analyse, nous avons opéré une sélection d'auteurs permettant de faire le pont entre la psychologie sociale classique (Steiner, 1972 ; Gilbert, 1980) et le management stratégique contemporain appliqué à l'industrie du sport (McEwan & Beauchamp, 2014 ; Winand, 2014). Le recours à ce croisement théorique est justifié par la nécessité de distinguer la réussite humaine (le vestiaire) de la réussite structurelle (le club), tout en soulignant leur interdépendance systémique.

Un concept pertinent pour mesurer la performance collective est l'équation d'Ivan Steiner (1972) :

$$\text{Productivité réelle} = \text{Productivité potentielle} - \text{Pertes liées aux processus}$$

Bien que daté, ce modèle offre une grille de lecture mathématique permettant d'isoler les freins au talent. Dans un effectif multiculturel, la **productivité potentielle** (talent brut recruté) est souvent entravée par des **pertes de processus** liées aux barrières linguistiques ou aux conflits d'égo.

Toutefois, cette vision est actualisée par les travaux de McEwan et Beauchamp (2014) sur le travail d'équipe dans le sport. L'intégration de ces deux auteurs est justifiée par le passage d'une gestion où le manager « gomme » les pertes à la capacité de générer des résultats émergents positifs. Selon eux, la performance collective est atteinte lorsque le groupe parvient à une cohésion dynamique, rendant le collectif supérieur à la somme des individualités.

La performance organisationnelle, elle, concerne la santé structurelle et la cohérence stratégique de l'entité club. Pour analyser cette dimension, le modèle du Triangle de la performance de

Gilbert (1980) a été sélectionné comme socle théorique, complété par les recherches de Winand (2014) et Szymanski (2022).

Le choix de mobiliser le triangle de Gilbert se justifie par sa capacité à offrir une vision systémique de l'organisation, capable d'analyser l'articulation entre moyen, objectifs et ressources. Pour Gilbert (1980) ce triangle d'équilibre est basé sur 3 leviers qui doivent rester en équilibre pour éviter la crise :

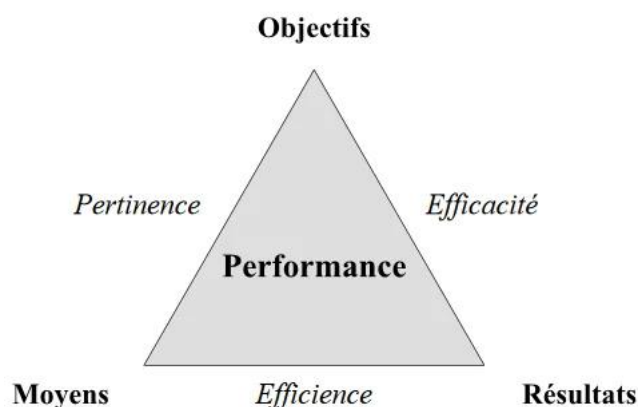


Figure 1 : Le triangle de la performance : Modèle de Gilbert (1980)

Dans ce schéma, la performance résulte de l'articulation de trois concepts clés :

L'efficacité : elle se mesure sur le résultat sportif brut. Est-ce que les objectifs fixés en début de saison ont-ils été atteints ? (Maintien, titre, nombre de victoires, ...)

L'efficience : c'est le rapport entre les résultats et les moyens financiers mis en place. Si le club termine à la 5ème place avec le 15ème budget, c'est extrêmement efficient. À l'inverse, dépenser des millions supplémentaires et stagner à une place dans le ventre mou du championnat est un échec d'efficience. Selon Szymanski (2022), La performance d'un club est largement déterminée par sa masse salariale, et l'efficience correspond à sa capacité à transformer ce budget salarial en résultats sportifs supérieurs à ceux de clubs aux ressources comparables.

La pertinence : elle est l'adéquation entre les ressources et la vision. Est-ce que les moyens mis en place (recrutement de joueurs, investissement) correspondent et sont cohérents aux ambitions du club et/ou de l'entraîneur ?

Toutefois, il est pertinent d'actualiser cette vision afin de répondre aux exigences du football professionnel. Comme le souligne Winand (2014), la performance d'un club est par nature multidimensionnelle, systémique et dépend du management. Selon cet auteur, la performance

ne repose plus uniquement sur des indicateurs financiers mais intègre la gestion du capital immatériel tels que les ressources humaines, la culture organisationnelle et les compétences internes qui influencent l'efficacité globale de l'organisation. Cette perspective permet de valider que la performance organisationnelle est également évaluée à travers la satisfaction des différentes parties prenantes et la capacité du club à aligner ses ressources internes avec les pressions de son environnement globalisé.

2.4.2. La diversité culturelle comme levier de performance et avantage compétitif

Comme mentionné précédemment, la performance d'un club ne résulte plus seulement de la juxtaposition de talents individuels mais sur la capacité du manager à transformer ces individualités hétérogènes en un effectif ayant un véritable avantage stratégique (Szymanski, 2022). Cette dynamique, théorisée par Nancy Adler (1986), est représentée par la notion de synergie culturelle.

Le choix de mobiliser les travaux de Adler est justifié par le fait que son ouvrage de référence, *International Dimensions of Organizational Behavior*, est une source pionnière sur la modélisation d'un passage d'une gestion des différences à une exploitation des différences. Ce changement est caractérisé par le passage d'une minimisation des conflits à une création de valeur de la diversité culturelle. Bien que les travaux de Nancy Adler aient été initiés en 1986, nous mobilisons ici la cinquième édition (2008) pour sa pertinence dans les contextes globalisés. Ce socle théorique est indispensable pour avoir une compréhension du mécanisme de la synergie, que nous croisons avec les travaux de Szymanski, Alon et Kalra (2021), spécifiques au football européen.

La synergie n'est pas réduite à une cohabitation, elle réside dans l'interaction entre les joueurs, produisant un résultat supérieur à la somme de leurs compétences uniques. D'une manière plus imagée, cette théorie suggère que le manager doit faire en sorte que « $1 + 1 = 3$ ». En d'autres termes, deux joueurs issus d'horizons différents ne se contentent pas de s'additionner mais plutôt de créer une plus-value issue de leur synergie mutuelle. Dans le cadre d'un vestiaire, cela signifie que la confrontation de différentes cultures de football génère un style de jeu hybride et un avantage compétitif difficilement imitable pour l'adversaire.

3) Synthèse et modèle d'analyse

Cette section clôturera la revue de littérature en synthétisant les enseignements théoriques majeurs et en présentant le modèle qui guidera notre étude empirique auprès des acteurs des clubs professionnels de football belges.

3.1. Réponse à la question de recherche : la diversité comme levier potentiel

L'analyse de la littérature nous permet d'apporter des premiers éléments de réponse théoriques à la question de recherche de base. Tout d'abord, la littérature permet de dégager une perspective centrale : la diversité culturelle au sein du football professionnel belge n'est pas un effet automatique mais un levier compétitif potentiel. C'est dans ce sens que le manager est crucial dans le processus afin de valoriser la diversité pour la transformer en un véritable atout. Sans le manager, les pertes liées aux processus seraient supérieures à la productivité potentielle, ce qui neutraliserait le talent individuel des joueurs de l'effectif (Steiner, 1972).

Dans cette synthèse, trois piliers cruciaux sont indispensables pour que la diversité soit valorisée :

Le passage à la maturité culturelle, théorisée par Cox (1991). Le manager doit faire passer le club d'un stade plural à un stade multiculturel. Cela nécessite de passer d'un schéma où l'assimilation était unilatérale à une acculturation bidirectionnelle, comme dans le schéma de Ely et Thomas (2001). Dans ce cadre, l'organisation accepte de modifier ses propres processus au contact des cultures qu'elle intègre.

La neutralisation des biais identitaires, afin de contrer la formation naturelle de clans ou de « faultlines » basés sur la langue ou l'origine (Lau & Murnighan, 1998). En s'appuyant sur la théorie de l'identité sociale développée par Tajfel et Turner (1979), le club crée un ADN suffisamment fort pour que les biais de comparaison entre « in-group » et « out-groups » soient brisés.

Enfin, la recherche d'efficacité multidimensionnelle. La littérature démontre que la valorisation de la diversité est indispensable pour atteindre une performance globale (Winand, 2021). Au-delà du simple cadre sportif, il est nécessaire d'atteindre une efficacité organisationnelle

(Szymanski, 2022). En effet, un club qui gère correctement son multiculturalisme rentabilise mieux son capital humaine, est capable d'attirer des talents internationaux et renforce son image de marque.

En conclusion, la réponse théorique à notre problématique est que la diversité devient un levier lorsque le manager cesse de la traiter comme une contrainte logistique pour l'intégrer comme une ressource stratégique d'apprentissage, capable de transformer la structure même du club.

3.2. Modèle d'analyse : composantes, opérationnalisation et relations

Ce modèle d'analyse constitue la passerelle entre notre cadre théorique et l'étude empirique. Il ne s'agit pas d'une simple liste de concepts, mais d'un système articulé visant à comprendre comment l'entraîneur transforme la diversité culturelle en performance.

3.2.1. Définition des dimensions et sous-dimensions

Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs d'opérationnalisation (étude empirique)	Fondements théoriques
Le contexte organisationnel	Maturité culturelle	Quel est le type d'organisation (monolithique, plurale, culturel) Existe-t-il des processus d'acculturation bidirectionnelle ? (Par exemple ; le club adapte-t-il sa nutrition ou ses horaires)	Cox (1991) Berry (1997) Ely & Thomas (2001)
Les leviers managériaux	Intelligence culturelle (CQ)	Capacité de l'entraîneur à adapter son discours (verbal et non-verbal) aux dimensions culturelles (distance hiérarchique + contexte riche/pauvre)	Earley & And (2004) Hofstede (1980,2011) Hall (1987)
	Rôles managériaux	Activation des 3 rôles : Interpersonnels : L'entraîneur incarne-t-il l'inclusion et adapte-t-il son leadership aux spécificités individuelles ?	Mintzberg (1973)

		Informationnels : Assure-t-il une circulation équitable de l'information tout en décodant les biais culturels des joueurs ? Décisionnels : Utilise-t-il la diversité comme levier d'innovation et arbitre-t-il les conflits de valeurs ? Est-il capable d'arbitrer les tensions interculturelles ?	
Dynamiques de groupe	Sécurité Psychologique	Liberté ressentie par le joueur d'exprimer ses doutes ou spécificités culturelles sans crainte de stigmatisation.	Edmonson (1999)
	Identité sociale et « faultlines »	Présence de fragmentation sous forme de « clans » et force de l'identité commune (« in-group » club).	Tajfel & Turner (1979) Lau & Murnighan (1998)
La performance finale	Productivité réelle	Coordination : Les automatismes tactiques sont-ils fluides ? Est-ce que la communication non-verbale est fluide ? Synergie : Capacité à créer une somme collective supérieure issue de l'hétérogénéité des cultures Réduction des pertes potentielles : Diminution des malentendus tactiques et des erreurs de synchronisation liés aux barrières linguistiques ou aux divergences d'interprétation des consignes.	Steiner (1972), Adler (2008)
	Efficience organisationnelle	Rendement du talent : Le club parvient-il à des résultats sportifs (points, classement) supérieurs à ses moyens	Gilbert (1980) Szymanski (2022)

		financiers grâce à une meilleure intégration des profils diversifiés ? Adéquation des compétences selon l'origine : Analyse de l'adéquation entre le profil "culturel" du joueur et les exigences du poste occupé pour maximiser le rendement collectif.	
--	--	---	--

3.2.2 Les relations entre les composantes du modèle

Le modèle fonctionne selon une logique de détermination et de médiation :

Relation de détermination (Structure → Individu) : La maturité organisationnelle du club détermine le "champ des possibles". Si le club est au stade monolithique, les initiatives de l'entraîneur seront freinées par la structure ; s'il est au stade multiculturel, la structure amplifie l'efficacité de ses leviers managériaux.

Relation de médiation (Entraîneur → Groupe → Performance) : C'est le cœur de notre démonstration. Les leviers de l'entraîneur (CQ, rôles) n'ont pas d'impact direct sur la performance sportive. Leur impact passe par la médiation des dynamiques de groupe : en instaurant une sécurité psychologique et en brisant les clans (faultlines), l'entraîneur minimise les freins potentiels à la performance.

L'aboutissement systémique : La performance collective est la résultante d'une dynamique où la productivité réelle tend vers le potentiel maximal de l'effectif grâce à l'élimination des barrières culturelles. In fine, une performance réussie renforce la maturité du club, créant une boucle de rétroaction positive.

3.2.3. Visualisation du modèle d'analyse

Ce modèle sera utilisé lors de la phase empirique pour structurer notre guide d'entretien, permettant de vérifier si, dans la réalité des clubs belges, le management agile de l'entraîneur parvient effectivement à neutraliser les lignes de fracture culturelles pour générer un avantage stratégique.

4) Méthodologie

Ce chapitre a pour objectif de détailler la démarche scientifique adoptée pour explorer empiriquement notre question de recherche : « *Comment les managers des clubs de football professionnel en Belgique valorisent-ils la diversité culturelle de leurs effectifs pour en faire un véritable levier de performance collective ?* » En se basant sur le modèle d'analyse développé au chapitre précédent, cette section justifiera le choix de la méthode qualitative, assumera son caractère exploratoire, et explicitera la manière dont les données seront collectées, contextualisées et analysées.

4.1. Justification du choix de la méthodologie

4.1.1. Adéquation avec la question de recherche

Afin de comprendre comment les coachs de football professionnel belge valorisent la diversité culturelle dans l'optique de générer de la performance collective, il est nécessaire d'analyser des phénomènes humains complexes, subjectifs et profondément contextuels. La finalité de notre problématique n'ambitionne pas de mesurer une corrélation statistique ou mathématique brute mais cherche davantage à comprendre le comment et le pourquoi des dynamiques relationnelles dans un vestiaire multiculturel. Pour capter ces mécanismes et attitudes informels de vestiaire, la méthode qualitative s'impose comme la plus pertinente.

« La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données. » (Aubin-Auger et al., 2008, pp.143).

Le choix de cette définition est adapté et pertinent pour notre sujet. Le football professionnel étant un milieu hermétique, l'entretien individuel est le moyen le plus approprié pour accéder à la parole de ses acteurs. Recueillir ces données verbales pour ensuite les interpréter permet de dépasser les discours officiels et de comprendre au mieux la réalité du terrain. De plus, la souplesse de la méthode qualitative nous permet d'adapter nos échanges au jargon et au contexte spécifique du football, sans perdre en rigueur scientifique.

En optant pour le qualitatif, notre objectif est donc de comprendre les choix stratégiques des managers et le ressenti des joueurs face aux différences culturelles. Notre Modèle d'Analyse, présent dans le chapitre 3, sert de cadre thématique direct pour structurer notre enquête, assurant ainsi la validité interne de nos quatre dimensions : le contexte organisationnel, les leviers managériaux, les dynamiques de groupe et la performance finale.

4.1.2. Taille de l'échantillon, approche exploratoire et justification scientifique

Pour cette recherche, notre échantillon final est constitué de quatre répondants⁴. Ce choix d'un échantillon restreint est un parti pris méthodologique pleinement assumé et s'inscrit dans les standards académiques d'un mémoire à caractère exploratoire :

Le caractère exploratoire. L'échantillon est volontairement limité à cinq répondants, suivant les recommandations académiques propres à ce travail de fin d'étude à caractère exploratoire. La démarche a pour objectif d'explorer en profondeur la complexité des mécanismes de la gestion humaine dans le contexte du football professionnel belge. Dans la méthode qualitative, la richesse des verbatims et la profondeur des échanges priment sur le volume du panel.

L'accès à un milieu verrouillé. L'écosystème du football professionnel belge est particulièrement hermétique. Les différents acteurs sont protégés par des filtres institutionnels et sont particulièrement surveillés et entraînés dans leur communication. Obtenir des entretiens authentiques, longs et approfondis avec des acteurs clés constitue un défi méthodologique majeur. Un échantillon réduit mais constitué d'acteurs clés, qualifiés dans leur domaine et pertinents est donc préférable à une collecte superficielle de grande envergure.

Nous avons privilégié un échantillonnage de type « expert », c'est-à-dire des membres actifs au cœur de la vie quotidienne du football professionnel en Belgique. Chaque répondant a été sélectionné pour sa position stratégique afin de permettre une triangulation de nos données. En croisant le point de vue du terrain (les joueurs), la vision stratégique (les coachs) et la gestion structurelle ou extra-sportive (les membres du staff et de la direction), nous cherchons à obtenir une vision globale et nuancée des mécanismes de valorisation de la diversité culturelle.

⁴ De manière transparente, il est nécessaire de préciser qu'un cinquième et dernier entretien était prévu avec un joueur actif en division 1 belge. Ce dernier n'a malheureusement pas honoré ses engagements suite à un incident familial le jour de l'entretien.

4.2 Cadre de l'enquête et constitution du panel de répondants

4.2.1. Stratégie de sélection ciblée et justification du terrain d'étude

Afin de confronter notre modèle d'analyse à la réalité du terrain, nous avons opté pour une stratégie de sélection ciblée. Contrairement à un échantillonnage aléatoire qui viserait la représentativité statistique, cette méthode repose sur la sélection intentionnelle de cas « riches en informations » pour une étude approfondie (Patton, 2002). Le choix de cette approche est justifié par le fait que, dans une étude qualitative, la puissance de l'échantillonnage ne réside pas dans le nombre, mais dans la pertinence des acteurs sélectionnés : nous choisissons donc ces répondants précisément parce qu'ils sont les mieux placés pour nous éclairer sur la valorisation de la diversité culturelle.

Le terrain d'étude de cette enquête qualitative est le football professionnel belge. Les quatre répondants sont tous des acteurs issus de cet écosystème, afin de pouvoir répondre de manière précise à la question de recherche de ce travail de fin d'étude.

4.2.2. Présentation et justification individuelle des répondants

Conformément à la volonté d'un de nos répondants, son identité a été protégée par un pseudonyme. Les autres participants ont consenti à ce que leur nom soit mentionné dans le cadre de cette étude.

Nom	Profil	Expérience clé	Justification méthodologique
Mattéo Nkurunziza	Joueur professionnel	International Burundais et joueur actif en D1 belge.	Témoin direct de la méthode de management du coach principal à travers son vécu de joueur. Regard critique sur la réception des consignes et la cohésion réelle du vestiaire. Expérience internationale avec sa sélection nationale, avec le vécu d'un joueur métis au sein d'un vestiaire majoritairement noir.

Répondant anonyme, que nous nommerons « Sébastien » (prénom d'emprunt)	Analyste vidéo	Expérience dans des staffs de D1 et de D2 belge.	Observateur neutre des interactions de groupe, il analyse les mécanismes de communication tactique et la cohésion réelle observée sur le terrain. Il est utilisé par le coach pour donner des consignes individuelles avant les matches.
Farid Sahli	Directeur sportif de l'école des jeunes de l'USG	Actif à l'Union-Saint-Gilloise de 1991 à 2019.	Témoin privilégié de l'évolution structurelle du club, il analyse les processus d'intégration et d'acculturation des talents issus de la diversité au sein d'une institution sportive.
Gustavo Lopez Olave	Entraîneur principal et Directeur technique	Originaire du Chili. Actif à l'Union-Saint-Gilloise de 1998 à 2016.	Analyse les leviers concrets de management pour transformer l'hétérogénéité d'un effectif en cohésion tactique et en performance collective.

Notre échantillon reflète par ailleurs la réalité du football professionnel belge : une diversité de parcours, de nationalités et d'expertises qui, en elle-même, constitue une source de richesse pour notre analyse des dynamiques culturelles. Le choix de sélectionner à la fois des répondants issus de l'immigration mais aussi des individus natifs de Belgique participe d'ailleurs à cette volonté d'obtenir une représentativité globale du monde du football.

4.3. L'instrument de collecte de données : l'entretien semi-directif

Pour recueillir des données riches et authentiques, la méthode de l'entretien semi-directif a été privilégiée. Contrairement à l'entretien directif qui enferme le répondant dans un questionnaire rigide, l'entretien semi-directif offre un cadre structuré tout en laissant une liberté d'expression nécessaire à l'émergence de nouveaux éléments (Kvale, 1996).

4.3.1. Articulation entre le modèle d'analyse et le guide d'entretien

Pour garantir la validité interne de notre recherche, le guide d'entretien a été rigoureusement construit en adéquation avec notre modèle d'analyse développé au chapitre 3. Cette structuration thématique permet d'assurer que chaque dimension de notre problématique : le contexte organisationnel, les leviers managériaux, les dynamiques de groupe et la performance collective, soit systématiquement explorée. Si cette architecture commune garantit la cohérence transversale des données recueillies, le guide a néanmoins fait l'objet d'une personnalisation fine en amont pour chaque répondant, en fonction de son rôle spécifique dans le club et de son parcours. Durant les échanges, cette base a été utilisée avec la souplesse inhérente à l'entretien semi-directif, favorisant une démarche itérative où les questions ont été ajustées en temps réel pour rebondir sur les réponses fournies. Cette approche a permis de recueillir des informations plus authentiques, en adaptant le prisme d'analyse à l'expertise réelle de chaque participant tout en conservant la rigueur nécessaire à l'exploration de notre problématique.

4.3.2 Structure des entretiens

Les entretiens ont été menés selon une structure en 3 phases distinctes :

- Introduction et mise en confiance du répondant : rappel de la possibilité d'anonymiser l'entretien, explication de la finalité de l'étude et instauration d'un climat de bienveillance, tout en invitant le répondant à privilégier l'illustration par l'anecdote plutôt que par des généralités.
- Cœur de l'échange : L'exploration des quatre dimensions (contexte, leviers, dynamiques, performance) se fait via des questions ouvertes. Nous privilégions les relances basées sur des situations vécues afin de confronter le répondant à la réalité concrète du terrain et du vestiaire, permettant ainsi de dépasser le cadre théorique.
- Clôture : un temps libre est systématiquement laissé au répondant afin qu'il puisse exprimer une expérience ou une vision qui n'aurait pas été couverte par le guide et qui lui semble pertinente, garantissant l'exhaustivité des données récoltées.

Cette structure permet d'encourager les répondants à se projeter dans des cas concrets et vécus, garantissant ainsi une profondeur d'analyse supérieure à ce qu'un discours formel ou superficiel aurait pu offrir.

4.4. Éthique, Confidentialité et Anonymisation

Ces différents entretiens dans le cadre de la recherche qualitative ont été réalisés au sein de l'environnement hermétique du football professionnel belge. Pour cette raison, un cadre éthique et confidentiel était d'application. Durant la phase d'introduction de chacun des entretiens semi-directifs, nous avons explicité la finalité académique de l'étude afin d'instaurer un climat de bienveillance et de mise en confiance propice à l'expression de chaque répondant.

Par ailleurs, la possibilité d'anonymiser totalement l'entretien a été systématiquement rappelée à l'ensemble du panel afin de garantir une parfaite sécurité des échanges et de préserver l'intégrité des données et des verbatims recueillis au cours du processus d'enquête. C'est pour cette raison que nous avons utilisé le pseudonyme de « Sébastien » pour anonymiser le profil de l'analyste vidéo actif en division 1 belge. Les autres répondants ont formellement consenti à ce que leur nom soit mentionné.

Pour finir, nous avons proposé à chaque répondant de pouvoir consulter le travail après la remise, afin qu'ils puissent se rendre compte de ce que leur intervention a amené dans la démarche de réflexion du travail.

5) Résultats

Ce chapitre présente l'analyse des entretiens réalisés auprès de cinq acteurs issus du monde du football professionnel belge. L'objectif principal de cette démarche est de confronter le modèle théorique aux pratiques observées sur le terrain.

Pour suivre le prolongement de la structure établie lors des différents entretiens, l'analyse de ces données s'articule autour de quatre dimensions fondamentales issues de notre modèle d'analyse :

- Le contexte organisationnel : indispensable pour déterminer le stade de maturité culturelle des clubs des répondants étudiés, en déterminant notamment si des processus d'acculturation bidirectionnelle sont réellement mis en place au sein de l'organisation.
- Les leviers managériaux : Cette section vise à identifier les stratégies concrètes déployées par les entraîneurs principaux pour piloter la diversité au sein de leur vestiaire. En nous appuyant sur les rôles de leadership (Mintzberg, 1973) et les leviers d'intelligence culturelle, nous analysons la manière dont ils orchestrent trois dynamiques clés : la gestion de la distance hiérarchique, la richesse ou non de leur discours selon le profil du joueur et de l'ajustement des modes de communication afin de garantir une compréhension partagée par l'ensemble des joueurs, malgré leurs disparités culturelles.
- Les dynamiques de groupe : ce volet permet de comprendre comment l'entraîneur principal met en place des stratégies concrètes pour neutraliser les lignes de fracture culturelles au sein des vestiaires. Il permet aussi de déterminer et de comprendre les mécanismes de sécurité psychologique, en particulier envers les joueurs issus de la diversité.
- La performance finale : cette dernière dimension évalue, à travers les témoignages de nos répondants, si la diversité culturelle agit réellement comme un avantage compétitif pour les clubs de football belges. Elle évalue, tant d'un point de vue organisationnel sur l'efficacité de la gestion de la diversité, que sur le sentiment d'intégration ressenti par les personnalités issues de cette diversité au sein du collectif.

Les points de vue complémentaires des différents répondants nous permettent de les croiser afin de mettre en lumière les écarts entre les théories managériales et la réalité concrète des vestiaires. Ces résultats nous permettront ensuite, dans le chapitre suivant, de formuler des recommandations stratégiques adéquates et actionnables pour optimiser le management de la diversité au sein des clubs professionnels.

5.1. Le contexte organisationnel : la primauté d'un cadre monolithique

L'analyse des entretiens permet de révéler que la gestion de la diversité culturelle dans les clubs de football professionnel belges est le fruit d'une évolution structurelle souvent imposée par le contexte plutôt que par une volonté initiale intrinsèque.

Farid nous décrit ainsi la situation historique de l'Union-Saint-Gilloise lors du début de l'intégration des profils issus de la diversité : « Il a fallu vraiment l'intervention des pouvoirs publics pour imposer ça en fait. Sinon on restait dans un club très fermé où il fallait montrer patte blanche ». Selon lui, le club n'a pu s'ouvrir à la diversité qu'avec la possibilité de créer une structure dédiée aux jeunes, indépendante de la société commerciale en charge de l'équipe première. Cette structure étant d'ailleurs soumise à des objectifs sociaux imposés par la commune.

Cette structure formelle, bien qu'intégratrice, repose sur des règles strictes. Sébastien⁵ souligne que, malgré une réalité de terrain multiculturelle, le fonctionnement global reste très standardisé : « Pour moi, la base est monolithique [...] tu installes un schéma, tu installes un calendrier [...] avec des horaires clairs qui sont à respecter pour tout le monde ». Cette rigueur est perçue par les entraîneurs comme une nécessité opérationnelle pour gérer des groupes hétérogènes. Gustavo confirme cette approche : « En Belgique, je pense qu'on doit rester avec les normes belges [...] c'est à l'émigré ou à la diversité qui doit s'intégrer en fait ».

Cependant, cette rigidité structurelle est à nuancer par une certaine flexibilité à mesure que le contact individuel se rapproche entre le staff et le joueur. Gustavo déclare dans ce sens que même si les règles de fonctionnement restent fixes, le club fait preuve de flexibilité pour certains aspects : « On faisait des petits arrangements pour le Ramadan, par exemple [...] on faisait un

⁵ Prénom d'emprunt

petit réglage au niveau des horaires », ce qui est confirmé par Matteo lorsqu'il exprime le fait qu'en tant que joueur musulman, il a la permission d'arriver à 9h30 au lieu du rendez-vous de 8h30 pendant la période de ramadan.

En somme, le cadre organisationnel actuel des clubs étudiés est en grande partie monolithique. Selon Sébastien, qui a connu trois clubs différents du championnat belge de football, les clubs sont « à 75% monolithiques ». Encore selon lui, « Plus tu vas dans l'individuel, plus tu as un degré d'adaptation ». Nous pouvons donc distinguer une tension permanente au sein des clubs : une structure monolithique garantissant la discipline et la cohésion au sein de laquelle le coach déploie une forme de multiculturalité adaptative pour gérer les singularités des joueurs.

5.2. Les leviers managériaux : l'adaptabilité comme mot clé

Si le cadre organisationnel des clubs impose une rigueur monolithique, nos entretiens démontrent que la réussite du management repose sur la capacité d'adaptation du coach principal. Lorsque nous avons posé la question de la qualité principale qu'un coach doit nécessairement avoir, Mattéo et Sébastien nous ont tous les deux dit spontanément : « l'adaptabilité ». L'adaptabilité n'est plus ici une option, mais le levier principal de l'intelligence culturelle.

Cette adaptabilité se manifeste d'abord par la maîtrise du discours. Gustavo, fort de son expérience de coach formateur, illustre cette spécialisation : « J'arrive à capter qu'à ce joueur-là je dois donner une directive directe parce que je sais qu'il va le faire. Et l'autre, je ne peux pas lui parler comme ça. Lui, je dois toucher son intérieur ». Cette décision démontre que le coach ne cherche pas à imposer un style universel de communication, mais ajuste ses rôles interpersonnels de Mintzberg (1973) en fonction de la distance hiérarchique (Hofstede, 1980) perçue par le joueur.

L'agilité du staff est également sollicitée pour lever les barrières linguistiques et culturelles. Sébastien, en tant qu'analyste vidéo, joue un rôle charnière dans cette transmission du message : « Quand on a ramené un joueur mexicain [...] ma consigne était écrite en espagnol sur le meeting [...] le coach demandait à un joueur à côté qui parle espagnol de traduire ». Outre la simple traduction technique, cette adaptation est issue de la volonté de garantir que le message soit compris par tous, évitant ainsi les malentendus liés aux différences de culture de communication (Hall, 1987).

En conclusion, la preuve de l'intelligence culturelle du coach réside dans son intuition, son ressenti. Comme l'exprime Sébastien, il ne s'agit pas d'une recette de cuisine à appliquer : « C'est de l'expérience et le contact humain [...] que tu assimiles au fur et à mesure ». Le manager performant est donc celui qui accepte de sortir de son rôle de technicien pour devenir un modèle d'adaptation aux profils individuels de son effectif.

5.3. Dynamiques de groupe : neutraliser les lignes de fracture

La gestion d'un vestiaire multiculturel impose au coach de neutraliser les « lignes de fracture » (Lau & Murnighan, 1998) qui tendent naturellement à fragmenter le groupe en clans homogènes basés sur l'origine, la langue ou la religion. Nos entretiens révèlent que cette neutralisation n'est pas une simple gestion des différences, mais une construction active d'une identité commune.

Le premier constat concernant les clans c'est qu'ils se forment spontanément par affinités culturelles, une réalité que le coach ne cherche pas systématiquement à détruire mais à encadrer pour qu'elle ne porte pas atteinte à l'entente globale du groupe. Comme l'explique Gustavo : D'une façon improvisée, les joueurs ils vont se mettre ensemble [...] si tu vois dans ton équipe trois Sud-Américains, ils vont s'asseoir ensemble. Ça, on ne sait pas aller à l'encontre de ça ». Il explique aussi qu'il n'était pas contre le fait que les joueurs se rassemblent : « à condition qu'il ne va pas y avoir un clan qui va mépriser un autre ».

Afin de briser ces clans, le staff utilise des leviers de proximités, Sébastien détaille les méthodes concrètes appliqués dans un de ses anciens clubs pour forcer l'interaction entre les joueurs : « On changeait les places sur la composition des tables tous les mois par exemple, pour forcer chaque joueur à changer de coéquipier ou de collègue à côté de lui pour manger ». Il explique aussi que l'interdiction du téléphone dans les moments de groupe permettait aux joueurs de sortir de leur « cocon » afin d'échanger avec les autres membres de l'équipe.

Au-delà de la logistique mise en place par le staff, la neutralisation des tensions est aussi propre au football. Pour les répondants, le terrain de football agit comme un puissant catalyseur d'effacement des différences. Farid insiste sur ce point : « une des vertus du sport c'est aussi que, quand tu joues, toutes ces considérations-là s'effacent. [...] Tu peux facilement jouer avec un Juif, un Arabe ou n'importe qui, quand tu joues tu ne vois pas ça. ». Une vision partagée par Gustavo quand il souligne que l'identité club doit primer : « Si tu mets le collectif comme

intérêt commun [...] ces différences culturelles s'effacent. Et tout le monde se sent membre d'un groupe ».

Enfin, un élément clef des dynamiques de groupe réside dans la capacité à garantir une sécurité psychologique qui permet aux joueurs d'exprimer leurs spécificités et leurs peurs sans craindre la stigmatisation. Mattéo, en tant que joueur professionnel, apporte un élément concret sur la sécurité psychologique : « Pour qu'un vestiaire fonctionne, il faut que le coach soit capable d'écouter les spécificités de chacun sans que cela soit perçu comme une faiblesse ».

5.4. Performance finale : la diversité comme moteur de synergie

La question de la performance finale est marquée par les divergences entre la vision structurelle des clubs et l'expérience vécue par ses acteurs. Si la performance est souvent mesurée par le résultat sportif brut, nos répondants s'accordent à dire que la diversité culturelle est un levier de performance réelle, à condition qu'elle soit portée par une vision managériale forte.

Pour Farid, l'efficience organisationnelle et à long terme est primordiale afin d'obtenir une performance. Il observe que l'apport des joueurs issus de la diversité au sein de l'Union-Saint-Gilloise a radicalement élevé le niveau technique : « Oui, beaucoup plus de talent... Ce sont vraiment des joueurs ben qui jouaient tout le temps, tout le temps dans la rue. [...] Ils avaient une sensibilité du ballon qui était super fine ». Toutefois, il pose un regard critique sur l'évolution des clubs professionnels. Selon lui, les clubs réduisent cette richesse humaine à une simple variable économique : « On est passé d'un club sportif [...] à vendre de la viande [...] j'ai arrêté car je suis formateur, pas boucher ». Pour lui, la performance réelle réside dans la formation et l'épanouissement humain, plus que dans la rentabilité immédiate.

Gustavo, fort de son expérience de coach, confirme que la diversité est un avantage compétitif si elle est bien encadrée par l'entraîneur : « On s'enrichit avec ça [...] cette multiculturalité, si tu l'utilises bien, c'est une source de richesse ». Il insiste sur le fait que la performance n'est pas le fruit du hasard, mais d'une combinaison de compétences techniques : « Je trouve que le football [...] intègre plus facilement les gens que la politique [...] On a juste un objectif commun : marquer un goal [...] et ensemble on est plus forts ».

Pour Mattéo, la richesse de l'échange culturel profite aux deux parties. Il déclare lors de son interview que beaucoup de joueurs issus de pays moins structurés d'un point de vue

organisationnel et footballistique ont pu voir leur potentiel exploser grâce aux infrastructures mises en place en Belgique. De l'autre côté, les joueurs étrangers ont pu amener un avantage compétitif concret permettant aux clubs d'atteindre l'accession en première division lors de la saison 2022-2023.

Enfin, Sébastien offre une perspective analytique sur le processus de synergie. Pour lui, la performance émerge de l'adaptabilité constante du staff face aux profils variés : « Un bon entraîneur, c'est quelqu'un qui parvient à s'adapter aux forces de son groupe et pas que le groupe s'adapte à lui. » Il illustre cette synergie par la complémentarité des styles : « Tu as les joueurs maghrébins ou les Sud-Américains, c'est un football un peu plus technique [...] la Belgique joue maintenant un football très technique [...] c'est un mélange de cultures et ça enrichit en fait. »

En synthèse, la performance finale de la diversité au sein des clubs professionnels n'est pas un état de fait. Elle est le fruit d'une tension permanente. D'un côté, nous observons une logique de « football business » dénoncé par Farid et Gustavo, où le talent risque d'être réduit à une simple marchandise, parfois au détriment de l'aspect humain. De l'autre, la réalité vécue par Mattéo et Sébastien, soulignant que la diversité, lorsqu'elle est gérée par un management agile, dicté par l'adaptabilité, transforme des individualités en un véritable levier de performance collective. La diversité n'est donc pas le moteur de la performance par sa simple existence, elle le devient par la capacité du coach à gérer par son adaptation cette richesse humaine.

6) Recommandations

L'analyse de nos différents entretiens a mis en lumière un problème fondamental : si le cadre monolithique des clubs garantit une discipline nécessaire à la performance, il peut très vite devenir un frein à l'épanouissement des talents s'il n'est pas assorti d'une agilité managériale constante. La diversité doit être gérée avec de l'adaptation pour devenir un levier de performance et non une contrainte. Voici nos recommandations pour les entraîneurs de clubs de football professionnels belges.

1. Démontrer la valeur ajoutée : convaincre par la « performance humaine »

Nos entretiens ont révélé que la diversité était parfois perçue comme une simple variable économique (comme l'a illustré Farid avec la « vente de viande »), ce qui occulte son potentiel sportif réel. L'entraîneur doit changer ce paradigme pour imposer une vision où l'humain est le premier facteur de résultat :

- Mettre en avant les bénéfices de l'inclusion de manière objective : l'entraîneur doit démontrer que l'intégration des singularités techniques génère une synergie supérieure à une simple addition d'individualités. Il peut le faire en utilisant les statistiques ou l'analyse tactique
- Se positionner en ambassadeur de talent : afin de contrer la vision mercantile de la gestion des joueurs issus de la diversité, l'entraîneur doit convaincre son organisation que le temps investi dans l'intégration d'un joueur est un investissement direct dans son rendement sportif. Le développement humain est un projet de performance globale.

2. Forcer le mélange pour gérer la cohésion

L'entraîneur doit mettre en place des actions pour empêcher la formation de clans qui fragmentent le collectif :

- Être responsable des espaces informels : en imposant des règles favorisant la mixité (composition mixte des équipes à l'entraînement, rotation des places dans le bus), l'entraîneur est capable de briser les lignes de fracture basées sur l'origine ou la langue.

- Instaurer une discipline de groupe : En limitant l'utilisation du téléphone lors des moments de vie commune, l'entraîneur force l'interaction humaine et la création de liens interculturels, empêchant l'isolement dans des « cocons » identitaires.

3. Créer un cadre favorisant la sécurité psychologique individuelle

La performance, en particulier dans le monde du football, naît de la confiance. Comme le soulignait Gustavo, un joueur qui a peur, c'est un joueur qui va commettre des erreurs. L'entraîneur doit instaurer un climat de confiance où chaque joueur peut exprimer ses besoins et ses doutes.

- Généraliser l'interview individuel : en systématisant des entretiens de début de saison centrés sur le profil du joueur, l'entraîneur est capable d'identifier les besoins de communication de ses joueurs (distance hiérarchique, contexte) et ses spécificités culturelles.
- Favoriser le dialogue : Pour favoriser la confiance, l'entraîneur doit être capable d'écouter ses joueurs et d'être à l'écoute de leurs craintes et leurs peurs. Un joueur qui osera dire qu'il n'a pas compris une consigne sera capable de le communiquer et donc d'être aiguillé correctement.

4. Pratiquer une « agilité communicationnelle » basé sur l'adaptabilité

L'entraîneur doit s'assurer que sa philosophie de jeu est comprise par tous, en s'adaptant aux différentes cultures de communication.

- Multiplier les canaux de transmission : pour pallier les barrières linguistiques, l'entraîneur doit systématiquement doubler ses consignes orales par des supports visuels (vidéo, schémas) et s'appuyer sur des leaders relais (capitaine, joueurs étrangers) au sein du vestiaire pour garantir la compréhension tactique.
- S'adapter à chaque profil : adapter son mode de communication en fonction du joueur que le coach a en face de lui. Avec son expérience et l'entretien effectué en début de saison, l'entraîneur sera capable d'atteindre le joueur et d'être compris.

5. Déléguer aux bonnes personnes via le « Team Manager »

L'intégration d'un joueur issu d'une autre culture ne s'arrête pas au terrain ; elle commence par sa stabilité dans sa vie quotidienne. L'entraîneur principal doit être capable de se rendre compte qu'il ne peut pas tout gérer seul.

- Professionnaliser l'intégration extra-sportive : le Team Manager doit devenir le garant de la « sécurité hors-terrain » du joueur. Son rôle est de lever les obstacles structurels (logement, scolarisation de la famille, démarches administratives) qui, s'ils ne sont pas résolus, parasitent la concentration du joueur et son investissement tactique.
- Anticiper les situations de crise : Le Team Manager doit agir comme un capteur précoce des tensions. En étant plus proche du quotidien des joueurs que le coach, il est capable de signaler des problèmes de solitude ou des chocs culturels avant qu'ils n'impactent la dynamique de groupe, permettant à l'entraîneur d'intervenir avec tact et discernement.

En somme, ces cinq recommandations n'ont pas pour objectif de transformer radicalement l'organisation au sein des clubs de football professionnels mais à en optimiser le fonctionnement humain. La structure monolithique reste une base nécessaire pour garantir la rigueur et le cadre opérationnel attendus dans le football professionnel. Toutefois, la véritable performance réside dans la capacité du manager à s'adapter quand les relations se personnalisent.

En devenant un véritable manager agile à proximité des joueurs, le coach crée un écosystème où chaque talent, indépendamment de son origine ou de sa culture, devient un élément crucial de la réussite collective de l'effectif.

À terme, cette approche permet de bâtir une identité de club forte, capable de transformer l'hétérogénéité des vestiaires en un avantage compétitif durable. C'est à cette condition que le football belge pourra continuer à servir de tremplin de premier plan sur la scène européenne, en prouvant que la gestion réussie de la diversité est une base solide de l'excellence sportive.

7) Conclusion

L'objectif de ce travail était de déterminer comment les managers des clubs de football professionnel belge valorisaient la diversité pour en faire levier de performance collective. Pour répondre à cette problématique, une méthodologie qualitative a été déployée, s'appuyant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de joueurs, d'entraîneurs et de membres de staffs, dont les expériences ont été croisées avec les fondements théoriques du management et de l'intelligence culturelle.

Grâce à ces échanges, nous avons mis en lumière une tension majeure au sein des clubs : si les clubs de football demeurent majoritairement monolithiques d'un point de vue organisationnel afin de garantir la discipline opérationnelle, ils se basent impérativement sur l'agilité managériale du coach lors de ses échanges avec son effectif. Ce dernier neutralise les lignes de fracture naturelles du vestiaire en agissant comme un pivot, capable d'adapter son discours aux spécificités culturelles de chaque individu.

En partant de ce constat, nous avons dressé cinq recommandations. Tout d'abord, il doit convaincre sa direction de la performance humaine : il lui appartient de démontrer que la valorisation de la diversité est un moteur de synergie technique. Ensuite, il est crucial que le coach applique des dispositifs de mixité forcée afin d'éviter l'isolement des joueurs et à terme, de créer une identité club forte. Par ailleurs, la réussite du management de la diversité repose sur une personnalisation du management à mesure que le contact s'individualise, le coach doit adapter son feedback à des critères tels que la distance hiérarchique ou au contexte culturel de chaque joueur afin que son message atteigne réellement chaque joueur. Enfin, nous avons souligné l'importance cruciale de déléguer une partie du travail à un « Team Manager », capable d'à la fois être un officier de liaison culturelle mais aussi un facilitateur de processus pour les joueurs étrangers.

Il est important de souligner que la réussite de ces changements ne peut être totale sans une volonté politique des clubs de sortir d'une vision purement mercantile du talent. Nous espérons que ce travail apportera un éclairage nouveau sur les pratiques actuelles dans les clubs de football, révélant l'écart entre les théories managériales et la réalité complexe des vestiaires. Nous souhaitons, enfin, faire rendre compte aux dirigeants et aux entraîneurs que le football

belge de demain ne pourra pleinement exploiter son potentiel collectif qu'en faisant de la diversité non plus une contrainte à gérer, mais une richesse stratégique à valoriser.

Bibliographie scientifique

- Adler, N. J. (1986). International dimensions of organizational behavior. *The International Executive*, 28(1), 31-32. <https://doi.org/10.1002/tie.5060280112>
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. South Western Educational Publishing. https://books.google.be/books/about/International_Dimensions_of_Organization.html?id=E3apPwAACAAJ&redir_esc=y
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer : la revue française de médecine générale*, 19(84), 142-145.
- Barak, M. E. M. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion ? *Human Services Organizations Management Leadership & Governance*, 39(2), 83-88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x>
- Bridgewater, S. (2010). *Football management*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-28137-0>
- Chevrier, S. (2019). Le management interculturel. Dans *Que sais-je ?* <https://doi.org/10.3917/puf.chevr.2019.01>
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T., Jr. (2001). *Creating the Multicultural Organization : A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. John Wiley & Sons.
- Cunningham, G. B. (2019). *Diversity and Inclusion in Sport Organizations*. <https://doi.org/10.4324/9780429504310>
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive*. HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. HarperBusiness.

- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence. Dans *Stanford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1515/9780804766005>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work : The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Granovetter, M. S. (1973a). The Strength of Weak Ties. *American Journal Of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Hall, E. T. (1987). *Au-delà de la culture*. Seuil.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies Of Management And Organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings In Psychology And Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. McGraw-Hill Companies. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=Q2V0P6oAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=Q2V0P6oAAAAJ:-f6ydRqryjwC
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010a). Long- versus short-term orientation : new perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504. <https://doi.org/10.1080/13602381003637609>
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010b). Long- versus short-term orientation : new perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504. <https://doi.org/10.1080/13602381003637609>

- Imane, G., & Aziz, M. (2024). Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises. *Zenodo (CERN European Organization For Nuclear Research)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13376713>
- Kelly, S., & Harris, J. (2010). Managers, directors and trust in professional football. *Sport In Society*, 13(3), 489-502. <https://doi.org/10.1080/17430431003588150>
- Kvale, S. (1996). *InterViews : An introduction to qualitative research interviewing* (Vol. 3, Numéro 20,p.287-288). <https://doi.org/10.1177/109821409801900217>
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines : The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *Academy Of Management Review*, 23(2), 325. <https://doi.org/10.2307/259377>
- Mayrhofer, U. (2017). Management interculturel. Dans *Vuibert eBooks*. <https://doi.org/10.3917/vuib.mayrh.2017.01>
- McEwan, D., & Beauchamp, M. R. (2014). Teamwork in sport : a theoretical and integrative review. *International Review Of Sport And Exercise Psychology*, 7(1), 229-250. <https://doi.org/10.1080/1750984x.2014.932423>
- Morrow, S., & Howieson, B. (2014). The New Business of Football : A Study of Current and Aspirant Football Club Managers. *Journal Of Sport Management*, 28(5), 515-528. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0134>
- Partridge, B. E., & Mintzberg, H. (1974). The Nature of Managerial Work. *Operational Research Quarterly (1970-1977)*, 25(3), 505. <https://doi.org/10.2307/3007945>
- Patton, M. Q. (2003). Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd ed.). *Evaluation Journal Of Australasia*, 3(2), 60-61. <https://doi.org/10.1177/1035719x0300300213>
- Salk, J. E., & Brannen, M. Y. (2000). research notes. national culture, networks, and individual influence in a multinational management team. *Academy Of Management Journal*, 43(2), 191-202. <https://doi.org/10.2307/1556376>

- Steiner, I. D. (1972). *Group Processes and Productivity*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2122608>
- Szymanski, M., Alon, I., & Kalra, K. (2021a). Multilingual and multicultural managers' effects on team performance : insights from professional football teams. *Multinational Business Review*, 30(1), 40-61. <https://doi.org/10.1108/mbr-03-2020-0054>
- Szymanski, M., Alon, I., & Kalra, K. (2021b). Multilingual and multicultural managers' effects on team performance : insights from professional football teams. *Multinational Business Review*, 30(1), 40-61. <https://doi.org/10.1108/mbr-03-2020-0054>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2016). *Management humain : Pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. <https://hdl.handle.net/2078.5/186767>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. <https://hdl.handle.net/2078.5/91115>
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal Of Social Psychology*, 9(2), 187-204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>
- Zintz, T., & Winand, M. (2014). *Management et évaluation de la performance. Un défi pour les organisations sportive*. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:143665>

Bibliographie non scientifique

- Delstanches, C. (2025, 13 décembre). *Il y a 30 ans, l'arrêt Bosman bouleversait le monde du football et brisait la carrière du joueur liégeois* - RTBF Actus. (Consulté le 09 mai 2026). RTBF. <https://www.rtb.be/article/il-y-a-30-ans-l-arret-bosman-bouleversait-le-monde-du-football-et-brisait-la-carriere-du-joueur-liegeois-11647719>
- Favre, L. (2018, 20 avril). Il y a 20 ans, la révolution Wenger à Arsenal. *Le Temps*. (consulté le 09 mai 2026). https://www.letemps.ch/sport/football/y-20-ans-revolution-wenger-arsenal?srsId=AfmBOopEYKJqjT9HvPOCu-yn_ShnvOqvOMt0IC6p87vgZMK86laHMoWK
- Kotter, J. P. (1990). A force for change : how leadership differs from management. Dans *Bulletin of Miscellaneous Information (Royal Gardens Kew)*. <http://archive.org/details/AForceForChange>
- Strauss, A. L. (1992). *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme*. Editions L'Harmattan. https://books.google.be/books/about/La_trame_de_la_négociation.html?id=tb1Jjkms2LAC&redir_esc=y
- Thévenet, M. (2009). Manager en temps de crise. Dans *Editions d'Organisation eBooks*. <https://international.scholarvox.com/book/41001372>
- Torchut, F. (2026, 25 mars). « Conserver l'identité de l'Athletic Bilbao dans ce monde en mutation, c'est plus important que les titres . . . *L'Équipe*. (consulté le 23 avril 2026). <https://www.lequipe.fr/France-Football/Article/-conserver-l-identite-de-l-athletic-bilbao-dans-ce-monde-en-mutation-c-est-plus-important-que-les-titres-eneko-boveda-directeur-de-la-formation-explique-l-attachement-a-la-culture-basque/1656875>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the Waves of Culture : Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey International. https://books.google.be/books/about/Riding_the_Waves_of_Culture.html?id=BmAzDAAAQBAJ&redir_esc=y

- *Traité de Rome*. (s. d.). Traité de Rome. https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/fr/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-rome?&at_campaign=2024-AboutParliament&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=DSA&at_goal=TR_G&at_advertiser=Webcomm&at_topic=Rome&at_location=BE&gad_source=1&gad_campaignid=23095469672&gbraid=0AAAABBTTrHUk0ApVfaLdKja3Hj_27TUo0I&gclid=Cj0KCQjw-pHPBhCdARIsAHXYWP-5goVM8Svbd4o2TSuWoCmWEUSc9fTgLhUxHiiWGjttYPH6FwWGeg0aAplpEALw_wcB
- Vande Velde, S., Minelli, R., & Delmer, A. (2017, 23 juillet). La Jupiler Pro League : un carrefour géographique attrayant et visible. *Lesoir.be*. consulté le 23 avril 2026. <https://www.lesoir.be/105960/article/2017-07-23/la-jupiler-pro-league-un-carrefour-geographique-attrayant-et-visible>
- Wenger, A. (2020). *My Life in Red and White : The Autobiography*. Weidenfeld & Nicolson.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

Note méthodologique : Ce guide constitue la structure thématique de base utilisée pour l'ensemble des entretiens. Il a fait l'objet d'adaptations personnalisées en amont et durant les échanges, afin de s'ajuster au profil spécifique et à l'expertise de chaque répondant.

1. Introduction et cadre éthique

- « Puis-je vous présenter l'objectif de ma recherche sur la valorisation de la diversité culturelle par l'entraîneur principal ? »
- « Acceptez-vous que notre entretien, qui restera strictement anonyme et confidentiel, soit enregistré pour faciliter mon analyse ? »

2. Profil et parcours (Dimension : Rôles managériaux)

- « Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel et votre rôle au sein du club ? »
- « Quelle est votre expérience personnelle de la gestion de la diversité culturelle dans le football ? »

3. Contexte Organisationnel (Dimension : Maturité culturelle)

- « Diriez-vous que le fonctionnement du club s'apparente davantage à un modèle monolithique (traditionnel) ou multiculturel (intégrant les différences) ? »
- « Existe-t-il des exemples concrets où le club a modifié ses habitudes (horaires, nutrition, rites) pour s'adapter aux spécificités culturelles des joueurs ? »

4. Leviers Managériaux (Dimension : Intelligence culturelle & Rôles)

- « Comment le staff adapte-t-il son style de leadership pour répondre aux différentes attentes en termes de distance hiérarchique ? »
- « De quelle manière le coach ajuste-t-il sa communication (directe vs implicite) en fonction du profil culturel des joueurs ? »
- « Comment le staff travaille-t-il pour garantir que les consignes tactiques sont comprises équitablement par tous, malgré les barrières linguistiques ? »

5. Dynamiques de Groupe (Dimension : Sécurité psychologique & Clans)

- « Selon vous, les joueurs se sentent-ils en sécurité psychologique pour exprimer leurs doutes sans crainte de stigmatisation ? »
- « Quelles stratégies sont déployées par le staff pour neutraliser la formation de clans et favoriser une identité de club commune ? »

6. Performance Collective (Dimension : Synergie & Efficience)

- « Avez-vous observé des pertes de performance liées à des malentendus culturels ou, au contraire, une synergie issue de la mixité des styles ? »
- « La gestion humaine de cette diversité est-elle, selon vous, le facteur clé permettant à un club de surperformer par rapport à ses moyens financiers ? »

7. Conclusion

- « Quelles sont, d'après votre expérience, les trois facteurs déterminants pour réussir le management d'un vestiaire multiculturel en Belgique ? »
- « Y a-t-il un aspect important de ce management dont nous n'avons pas discuté et qui vous semble essentiel ? »

Résumé : Ce TFE analyse comment les entraîneurs principaux gèrent et valorisent la diversité au sein des clubs de football professionnel en Belgique pour en faire un avantage compétitif durable. L'étude qualitative, centrée sur le rôle du coach et menée auprès de joueurs, d'entraîneurs et de membres de staffs, utilise des entretiens semi-directifs pour analyser les dynamiques humaines au sein des vestiaires. Le problème principal identifié réside dans la tension entre un cadre organisationnel monolithique et la nécessité d'une agilité managériale pour gérer des effectifs hétérogènes. Nous démontrons que la capacité du coach à adapter son discours, à faire preuve d'adaptabilité et à neutraliser les lignes de fracture constitue un facteur clé de réussite sportive. Plusieurs recommandations ont été formulées, telles que la mise en place de méthodes de mixité forcée, la délégation d'une partie du travail logistique à un Team Manager ou encore la généralisation d'une agilité communicationnelle, transformant ainsi la diversité en un levier stratégique de performance durable.

English version: This master's thesis analyzes how head coaches manage and leverage diversity within professional football clubs in Belgium to create a sustainable competitive advantage. The qualitative study, which focuses on the coach's role and was conducted with players, coaches, and staff members, uses semi-structured interviews to analyze human dynamics within the dressing room. The primary problem identified lies in the tension between a monolithic organizational framework and the need for managerial agility to manage heterogeneous squads. We demonstrate that the coach's ability to adapt their communication, show flexibility, and neutralize lines of fracture are key factors for sporting success. Several recommendations were formulated, such as implementing forced mixing methods, delegating a portion of the logistical work to a Team Manager, and generalizing communication agility, thereby transforming diversity into a strategic lever for sustainable performance.

Cammaerts Kylian

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm