

La diversité culturelle dans le sport de haut niveau

Le cas des coureurs de l'Europe de l'Est dans le Tour de France

Gaël GUEGUEN

Toulouse Business School – France

g.gueguen@esc-toulouse.fr

Les équipes sportives de haut niveau présentent l'intérêt de proposer des données précises concernant des ressources rares (les sportifs de très haut niveau). Leur étude permet ainsi de fournir un champ pertinent pour la compréhension de phénomènes organisationnels du fait de la dimension collective de ces équipes (Gueguen, 2007). L'internationalisation croissante des sports (Boniface, 2006), inhérente à leur professionnalisation, aux enjeux financiers, à la couverture médiatique, entraîne une diminution du caractère homogène, en termes de nationalité, des équipes professionnelles. En recherchant des ressources rares tels que des sportifs de très haut potentiel, les équipes s'affranchissent des frontières traditionnelles et rentrent dans une dynamique interculturelle qui peut entraîner des avantages (ouverture de l'équipe) mais aussi de nombreux inconvénients (partage de valeurs, problèmes de communication,...). L'ouverture au sport professionnel des sportifs des anciens pays communistes peut illustrer l'acquisition de ressources rares par des clubs professionnels. Toutefois, se pose la question de la diversité nationale et culturelle dans les équipes sportives. En effet, une équipe n'est pas l'addition de talents mais doit correspondre à une association d'individualités qui passe par une cohérence psychologique, communicationnelle et culturelle.

En regard de la littérature sur le management de l'interculturel (Hofstede, 2001 ; Adler, 2002), nous nous intéresserons au cas du Tour de France cycliste. Depuis 1969, cette course cycliste centenaire, compétition la plus renommée de ce sport, a abandonné une composition d'équipes nationales au profit d'équipes de « marques » permettant la présence de différentes nationalités. Dans un premier temps, nous procéderons à une analyse permettant d'étudier la présence des coureurs des pays de l'Est (ex pays communistes) au sein de cette compétition. Nous nous rendrons compte que cette présence suit l'ouverture économique de ces pays. Ceci nous entraînera à considérer de façon plus générale l'importance de l'interculturel dans la composition des équipes. De ce fait, nous nous interrogerons pour savoir si une trop grande diversité nationale et culturelle nuit à la performance d'une équipe sportive de haut niveau ou si au contraire elle favorise l'obtention de réussite.

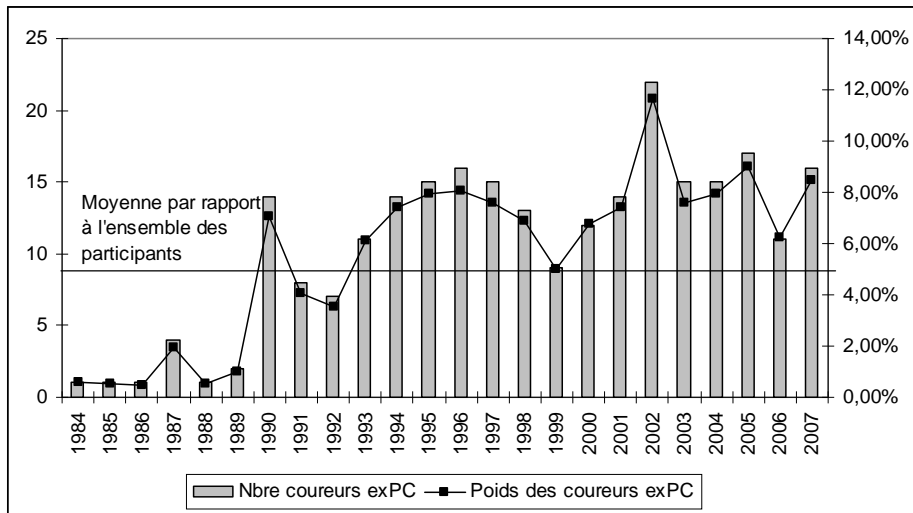
1. Tour de France et internationalisation

Du fait de la volonté des organisateurs, des médias, des sponsors et des équipes, la mondialisation apparaît comme croissante dans le Tour de France notamment à partir des années 80 (Viollet, 2007). Il est possible de constater un renforcement de l'internationalisation des équipes participantes aux Tour de France entre 1969 (année où les équipes ont cessées d'être des équipes nationales) et 2007. Le nombre moyen de nationalités représentées s'élève à 27,3 pour les six dernières années (le maximum étant atteint en 2002 avec trente nations différentes) contre 10,16 pour les six premières années (mais le minimum ayant été atteint en 1976 et 1977 avec huit nations différentes). Toutefois ces éléments reposent sur un effectif différent de coureurs ayant participé aux Tour de France (minimum : 100 coureurs en 1977 ; maximum : 210 coureurs en 1986) et ne prend pas en compte le nombre de coureurs pour chaque nationalité. Le calcul d'un taux de concentration calculé à travers le rapport (nombre de coureurs des trois nationalités les plus représentées / nombre de coureurs) permet de se rendre compte que ce taux de concentration diminue passant de 74,92% pour les six premières années à 53,78% pour les six dernières années. Toutefois, c'est aux alentours de 1990 que ce taux de concentration s'est régulièrement positionné en dessous de 50% avant de remonter. Le Tour de France est donc une épreuve de plus en plus ouverte à d'autres nations, notamment les pays de l'Est.

2. Les coureurs des ex pays communistes dans le Tour de France

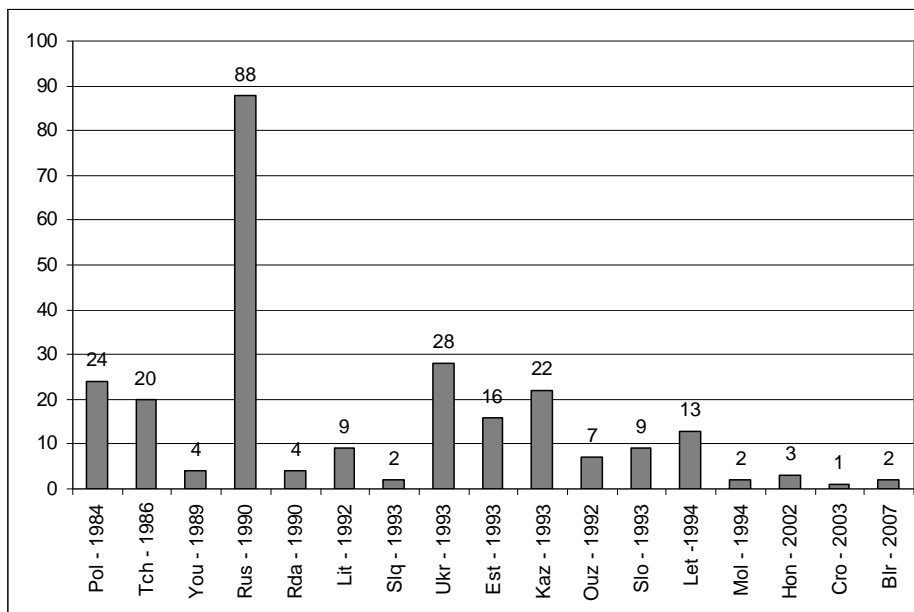
L'étude des coureurs des ex pays communistes (essentiellement, les pays de l'Est) inscrits aux différents Tour de France (entre 1969 et 2007) permet de constater que leur présence n'a débuté qu'en 1984 avec un coureur de nationalité polonaise (Czeslaw Lang de l'équipe Italienne Carrera-Inoxpran). L'arrivée de ces coureurs s'est réalisée de façon massive en 1990, ce qui correspond à l'ouverture des frontières. A compter de cette date, leur présence s'est faite plus importante pour atteindre un « pic » de 22 coureurs en 2002. La figure 1, qui synthétise nos données, nous permet de nous rendre compte que si, en 2002, 11,64% des coureurs ayant disputé le Tour de France provenaient d'un ancien pays communiste, sur l'ensemble de la période 1984-2007, seulement 5,55% des coureurs sont issus de ces nationalités. Ce chiffre s'avère relativement faible en regard du potentiel de ces nations.

Figure 1 : Historique de la présence des coureurs des ex pays communistes (1984-2007)



Les pays anciennement communistes, constitutifs de notre étude, n'ont pas un nombre de participations similaires (figure 2). Les coureurs russes sont les plus nombreux (88 coureurs de 1984 à 2007, soit plus du tiers des coureurs des anciens pays communistes : 34,65%). La Pologne (1984), la Tchécoslovaquie (1986) et la Yougoslavie (1989) furent les premiers pays de l'Est à participer aux différents Tours de France. La chute du Mur et l'ouverture des frontières conduit des coureurs issus de différentes et nombreuses nationalités à participer pour la première fois aux Tours de France (11 nouveaux pays entre 1990 et 1994).

Figure 2 : répartition des coureurs des ex pays communistes (1984-2007)



Cependant, une seule équipe sur la période 1969-2007 aura été inscrite sous une nationalité d'un ex pays communiste (équipe russe Alfa-Lum en 1990). Les équipes n'ont pas toutes la même capacité d'accueil des coureurs des anciens pays communistes (Tableau 1). L'Italie s'est avérée la pionnière et la plus utilisatrice de coureurs des pays de l'Est. En effet, si nous considérons les équipes issues de pays les plus souvent représentés lors des Tours de France 1984-2007 (France, Italie, Espagne, Pays-Bas, Belgique, Allemagne, USA), plus de la moitié des équipes italiennes ont engagé au moins un coureur des anciens pays communistes. En revanche, ce chiffre s'élève seulement à 12,79% pour les équipes espagnoles. Avant l'ouverture des frontières (période 1984-1989) ce furent seulement les équipes italiennes qui accueillir ces coureurs. A la suite de cette ouverture, ce sont toutes les équipes majeures du cyclisme qui intégrèrent des coureurs des anciens pays communistes.

Tableau 1 : Appartenance des coureurs exPC selon la nationalité de leur équipe (1984-2007)¹

Nationalité de l'équipe	Nombre d'équipes	Aucun exPC	Au moins 1 exPC	Au moins 2 exPC
France	129	78,30%	21,71%	11,63%
Italie	106	43,40%	56,60%	22,64%
Espagne	86	87,21%	12,79%	5,81%
Pays-Bas	51	72,55%	27,45%	13,73%
Belgique	48	79,17%	20,83%	8,33%
Allemagne	23	60,87%	39,13%	4,35%
USA	22	45,46%	54,54%	36,36%

Toutefois, qu'en est-il de la performance de ces coureurs ? Le tableau 2 regroupe les pays en fonction de grandes zones et indique le niveau de performance obtenu (nous avons calculé un indice sur la base des différentes récompenses financières attribuées par le Tour de France). Sur la période 1987-2007, et en quantité, les coureurs des pays d'Europe Occidentale sont largement majoritaires (83,75%). En moyenne, les coureurs des anciens pays communistes sont ceux qui obtiennent le score de performance le plus bas. Nous pouvons séparer nos années d'observations en deux périodes : 1987-1998 et 1999-2007. La part des coureurs des pays d'Europe Occidentale est en nette diminution (-30,30%) tandis que la part de la zone Océanie-Afrique-Asie est en forte augmentation (+48,72%). En termes de performance, cette dernière zone, ainsi que la zone Amérique, connaît une spectaculaire augmentation tandis que la performance des deux autres zones est en baisse. Pour les coureurs des anciens pays

¹ Afin de mettre en évidence les principaux pays qui s'inscrivent dans l'Histoire du Tour de France, nous avons retenu les pays ayant fait participer au moins 20 équipes depuis 1984.

communistes, il existe une relative stabilité des chiffres. Nos calculs nous permettent de constater que le niveau moyen de performance est différent selon la nationalité des équipes. Pour les principaux pays ayant fait courir des cyclistes des anciens pays communistes (au moins 20 coureurs inscrits), ces coureurs obtiennent une performance moyenne de 7,42 en Italie (effectif : 100) contre 3,17 (effectif : 48) dans les équipes françaises. Donc, certains pays réussissent mieux que d'autres aux coureurs des anciens pays communistes.

Tableau 2 : Score de performance selon la zone (1987-2007)²

Zone					Evolution 1987-1998/1999-2007	
	Coureurs	%	Score	σ	Coureurs	Score
Amérique	290	7,23%	19,04	81,94	-48,17%	+303,64%
Europe Occidentale	3360	83,75%	5,97	34,61	-30,30%	-28,44%
Ex pays communistes	265	6,61%	5,46	20,56	+7,03%	-4,47%
Océanie-Afrique-Asie	97	2,42%	8,27	23,9	+48,72%	+650,89%
	4012	100%				

Nous le comprenons donc, à travers ces éléments qui se sont focalisés sur les coureurs des anciens pays communistes, le Tour de France est une compétition sportive qui s'internationalise tant en termes de quantité que de qualité. Les équipes s'avèrent de plus en plus internationales et ceci peut poser des problèmes de cohésion.

3. La question de la diversité dans les équipes sportives

Plusieurs recherches centrées sur la diversité culturelle et le travail en équipe (dans les organisations) envisagent un lien avec la performance (Milliken et Martins, 1996 ; Snow et al. 1996 ; Adler, 2002 ; Matveev et Nelson, 2004). Le lien entre diversité culturelle et performance au sein de petits groupes apparaît complexe. La recension effectuée par Adler (2002) permet de considérer comme avantages : un accroissement de la créativité, une obligation de mieux comprendre les autres, une amélioration de la qualité des décisions. Les désavantages sont : une carence de cohésion issue d'un manque de confiance envers l'autre, un déficit de communication (discussions dans une langue différente et manque d'assurance),

² Pays constitutifs des zones :

Amérique : Brésil, Canada, Colombie, Mexique, Usa, Venezuela / **Europe occidentale** : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Italie, Luxembourg, Norvège, Suède, Suisse / **Ex pays communistes** : Biélorussie, Croatie, Estonie, Hongrie, Kazakhstan, Lettonie, Lituanie, Moldavie, Ouzbékistan, Pologne, RDA, Russie, Slovaquie, Slovénie, Tchécoslovaquie, Ukraine, Yougoslavie / **Océanie-Afrique-Asie** : Afrique du Sud, Australie, Japon, Nouvelle-Zélande

plus de stress. La contribution de la diversité culturelle à la performance semble importante mais cette diversité va entraîner un accroissement de la complexité au sein des groupes.

Certains travaux liant sport et diversité (Cunningham et Sagas ; 2004, Cunningham, 2007) ont envisagé la diversité d'un point de vue du sexe, de l'ethnie, de l'âge, peu de travaux se sont intéressés au lien entre diversité culturelle issue du pays d'origine de l'athlète et performance dans les équipes sportives de haut niveau. Notre intérêt sera donc d'appréhender les effets de la diversité sur la performance dans le domaine du cyclisme professionnel.

La question de la diversité culturelle dans le management des équipes sportives a été envisagée par quelques auteurs. Ryska et al. (1999) considèrent qu'il existe des différences dans le leadership et le coaching des équipes sportives en fonction de paramètres culturels. Dans une étude menée auprès de deux clubs sportifs suédois (basket-ball et football), Hultin et Lundh (2005) constatent que la diversité culturelle semble avoir un impact positif sur leur performance. Dans une appréhension plus large, Cunningham (2007) constate que dans les équipes où il existe de la diversité, la création d'une identité commune diminue le turn-over et favorise l'efficacité du groupe.

De ce fait, nous nous interrogerons pour savoir si une plus grande diversité est associée à une meilleure performance. Nous envisagerons la diversité en termes de nationalités et en termes de culture. Comme nous supposons que la recherche de ressources rares (les sportifs de haut niveau) doit s'affranchir des frontières, nous pensons que diversité et performance sont associées positivement. Ceci nous entraîne à poser les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : plus la diversité en termes de nationalité est forte au sein d'une équipe, plus sa performance sera forte.

Hypothèse 2 : plus la diversité en termes de culture est forte au sein d'une équipe, plus sa performance sera forte.

4. Méthode

Nous avons effectué un recensement exhaustif des participants aux Tours de France de 1987 à 2007 qui se sont courus par équipe de 9. Pour chaque participant, nous avons identifié son équipe, sa nationalité et ses résultats (victoires et place pour les étapes et les classements). Nous avons donc travaillé sur 447 équipes et 4.017 coureurs.

L'internationalisation a été appréhendée en regard des nationalités constitutives des équipes et des dimensions culturelles inhérentes à ces nationalités. Afin de mesurer le nombre de nationalités différentes par équipe, nous avons utilisé trois indices qui correspondront aux « diversités d'internationalité » :

- L'indice de Diversité (Nombre de nationalités différentes par équipes / Nombre de coureurs de l'équipe). Plus il sera élevé, plus l'équipe sera constituée de coureurs de nationalités différentes.

- L'indice de Non Prépondérance (Nombre de coureurs de l'équipes / Effectif de la nationalité la plus représentée au sein de l'équipe). Plus il sera élevé moins une nationalité aura d'importance au sein de l'équipe.

- L'indice d'internationalisation (Nombre de nationalités différentes par équipes / Effectif de la nationalité la plus représentée au sein de l'équipe). Plus il sera élevé, plus l'internationalisation de l'équipe sera considérée comme forte.

La mesure des dimensions culturelles s'est effectuée par l'identification des scores concernant les quatre dimensions d'Hofstede (2001) pour chaque nationalité composant une équipe. Ces quatre dimensions sont donc la distance hiérarchique, l'individualisme / collectivisme, l'aversion pour l'incertitude et la masculinité / féminité. Sur les 45 nationalités différentes des coureurs recensés, 35 étaient fournies par Hofstede soit directement soit par une estimation (Hofstede, 2001). Pour les 10 nationalités restantes, nous avons utilisé les scores du pays qui nous semblait le plus proche. Il a été procédé à la somme des scores des nationalités des coureurs par équipe pour calculer un score moyen pour chaque équipe. Ainsi, nous avons mesuré le coefficient de variation pour chacun des axes au sein de chaque équipe afin d'envisager le degré de dispersion rapporté à la moyenne. Ce coefficient de variation (Ecart type / Moyenne) permettra d'évaluer le degré de diversité des traits culturels composant une équipe.

La performance a été envisagée en fonction des gains obtenus par chaque coureur. En fonction de la liste des prix du Tour de France 2007, nous avons retenus les classements les plus importants et leur dotation correspondante afin d'obtenir un barème. Ceci va nous permettre d'identifier pour chaque coureur (et pour chaque équipe) le montant des gains obtenus et donc leur performance envisagée d'un point de vue pécuniaire. Notre relevé correspond à près de 70% des montants distribués (sur la base de 2007). Nous avons utilisé ce barème pour tous les Tours de France de 1987 à 2007. Ces gains individuels ont été

additionnés pour chaque équipe. Ainsi, nous obtenons un score de performance par équipe. Cette mesure nous est apparue comme assez objective car les membres d'une équipe cycliste vont traditionnellement mutualiser les différents gains obtenus individuellement.

5. Résultats

Le tableau 3 (447 observations) indique les coefficients de corrélation entre le score de performance et les différents indices de diversité. Nous pouvons remarquer que les indices d'internationalités sont corrélés positivement et significativement à la performance. Ceci nous permet de valider notre hypothèse 1 : plus la diversité en termes de nationalité est forte au sein d'une équipe, plus sa performance sera forte. Ce résultat nous permet de considérer que la recherche dans de multiples pays de coureurs de talents est un gage d'efficacité pour l'équipe. Une équipe qui se compose de coureurs de différentes nationalités, qui minimise la présence d'une nationalité donnée dans ses rangs et qui témoigne ainsi d'une internationalisation forte sera associée à une meilleure performance.

En ce qui concerne la diversité culturelle, les résultats sont différents. La seule association significative (et positive) avec la performance de l'équipe concerne la diversité inhérente à la dimension « individualisme / collectivisme ». Cette dimension correspond pour Hofstede (2001) au fait que soit les individus se soucient essentiellement d'eux-mêmes et de leur famille immédiate (individualisme), soit ils appartiennent à un groupe plus étendu pour lequel la loyauté sera forte (collectivisme). Nos résultats concernent le coefficient de variation et donc plus l'équipe est composée de coureurs ayant une culture différente, en termes d'individualisme / collectivisme, plus grande sera la performance. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'équipe doit se composer de coureurs individualistes assistés de coureurs qui sont dans un esprit collectif. Toutefois comme une seule diversité culturelle sur quatre est significative, nous ne validerons pas notre seconde hypothèse.

Tableau 3 : corrélations entre performance et diversités³

Variables	Moyenne	Scoretotal	IndDiv	IndNPrep	IndInt	UAIcv	MAScv	IDVcv	PDICv
Scoretotal	67,24	1,00							
IndDiv	0,40	0,10*	1,00						
IndNPrep	1,79	0,11*	0,81***	1,00					
IndInt	0,82	0,12*	0,85***	0,97***	1,00				
UAIcv	0,17	0,08	0,58***	0,47***	0,40***	1,00			
MAScv	0,27	0,00	0,46***	0,35***	0,32***	0,71***	1,00		
IDVcv	0,16	0,13*	0,35***	0,30***	0,29***	0,01	0,05	1,00	
PDICv	0,23	0,09	0,62***	0,45***	0,42***	0,77***	0,59***	0,16***	1,00

* *corrélation significative à $p < 0,05$; *** *corrélation significative à $p < 0,0001$**

6. Conclusion

Nos résultats confirment l'idée selon laquelle plus la diversité en termes de nationalité est élevée, plus la performance de l'équipe sportive sera forte. En revanche nous ne pouvons penser de la même façon en ce qui concerne la diversité culturelle. Toutefois, les travaux sur les effets de la diversité culturelle laisse penser qu'il existe une relation curvilinéaire (Brouthers et Brouthers, 2001). Ainsi, les équipes cyclistes les plus performantes seraient celles qui se caractériseraient par une diversité culturelle ni trop faible, ni trop forte. Notre étude porte sur des coefficients de corrélation qui supposent une relation linéaire et ne permet donc pas d'envisager une relation curvilinéaire. Il nous reviendra de développer notre outillage d'analyse pour aller en cette voie.

Notre recherche présente plusieurs limites : de nombreux autres effets peuvent intervenir (amélioration des communications en course, équipements différents, sélection de l'effectif pour le Tour, qualité de l'encadrement technique, effets d'expériences, etc), nous n'avons pas pris en compte la dimension temporelle selon laquelle un coureur va intégrer progressivement une autre culture. Toutefois, la méthode développée et les résultats obtenus nous incitent à prolonger nos perspectives en diverses voies par exemple en étudiant la diversité culturelle dans d'autres sports, notamment dans le football où le débat est ouvert du fait de la montée en puissance de la mondialisation (Boniface, 2006).

³ Scoretotal : score de performance ;

IndDiv : indice de diversité ; IndNPrep : indice de non prépondérance ; IndInt : indice d'internationalisation ; UAIcv : coefficient de variation « aversion pour le risque » ; MAScv : coefficient de variation « masculinité / féminité » ; IDVcv : coefficient de variation « individualisme / collectivisme » ; PDICv : coefficient de variation « distance hiérarchique ».

Bibliographie :

- Adler N. J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western Thomson learning, 392 p.
- Boniface P. (2006), *Football et Mondialisation*, Armand Colin, 174 p.
- Brouthers K. et Brouthers L.E. (2001), « Explaining the national cultural distance paradox », *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n°1, pp. 177-190
- Cunningham G.B. (2007), « Opening the Black Box::The Influence of Perceived Diversity and a Common In-Group Identity in Diverse Groups », *Journal of Sport Management*, vol. 21, n°1
- Cunningham G.B. et Sagas M. (2004), « Among NCAA Division 1A Football Coaching Staffs », *Journal of Sport Management*, vol. 18, n°3
- Gueguen G. (2007), « Systèmes d'information et performance : le cas des coureurs du Tour de France », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 12, n°3, pp. 57-76
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: comparing values, behavior, institutions, and organizations accros nations*, second edition, Sage Publications, 596 p.
- Hultin M. et Lundh E. (2005), « Managing Cultural Diversity in Sport Teams, case studies in Sweden », Lulea Univesrity of Technology, 86 p.
- Matveev A.V. et Nelson P. E. (2004), « Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, n°2, pp. 253-271
- Milliken F.J. et Martins L.L., « Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *The Academy of Management Review*, vol. 21, n°2, pp. 402-434
- Ryska T.A., Yin Z. Cooley D. et Ginn R. (1999), « Developing team cohension: A comparison of cognitive-behavioral strategies of U.S. and Australian sport coaches », *The Journal of Psychology*, vol. 33, n°5, pp. 523-550
- Snow C.C., Snell S.A., Davison S.C. et Hambrick D.C. (1996), « Use Transnational Teams to Globalize your Company », *Organizational Dynamics*, vol. 24, n°4, pp. 50-68
- Viollet S. (2007), *Le Tour de France Cycliste – 1903-1925*, L'Harmattan, 256 p.
- www.letour.fr
- www.memoire-du-cyclisme.net

Gaël Gueguen⁴

La diversité culturelle dans le sport de haut niveau Le cas des coureurs de l'Europe de l'Est dans le Tour de France

Les équipes sportives de haut niveau présentent l'intérêt de proposer des données précises concernant des ressources rares (les sportifs de très haut niveau). Leur étude permet ainsi de fournir un champ pertinent pour l'étude de phénomènes organisationnels du fait de la dimension collective de ces équipes. L'internationalisation croissante des sports inhérente à leur professionnalisation, aux enjeux financiers, à la couverture médiatique entraîne une diminution du caractère mononational des équipes professionnelles. En recherchant des ressources rares tels que des sportifs de très haut potentiel, les équipes s'affranchissent des frontières traditionnelles et rentrent dans une dynamique interculturelle qui peut entraîner des avantages (ouverture de l'équipe) mais aussi de nombreux inconvénients (partage de valeurs, problèmes de communication,...). Se pose donc la question de la diversité culturelle dans les équipes sportives. En regard de la littérature sur le management de l'interculturel, nous nous intéresserons au cas du Tour de France. Depuis 1969, cette course cycliste centenaire a abandonné une composition d'équipes nationales au profit d'équipes de « marques » permettant la

⁴ Toulouse Business School – France - g.gueguen@esc-toulouse.fr

présence de différentes nationalités. Sur la base de données, nous procéderons à une analyse permettant d'envisager la présence des coureurs des pays de l'Est (ex pays communistes) au sein de cette compétition. Nous nous rendrons compte que cette présence suit l'ouverture économique de ces pays. Sur la base d'indices de performance et de diversité culturelle, nous analyserons l'intérêt de la diversité culturelle au sein de ces équipes. Ceci nous permettra de nous interroger sur la spécificité de la diversité culturelle dans le sport de haut niveau.