

Réflexionsport

Numéro spécial

EXTRAIT

TEAM Sports :
la dimension
mentale
en sports collectifs



Réflexions Sport, n° 32, novembre 2024 : La science aux service des JOP

P. 6-23

e-ISSN : 2265-5441

Institut national du sport, de l'expertise et de la performance

TEAM Sports : la dimension mentale en sports collectifs

Mickaël Campo

Université de Bourgogne et Fédération française de rugby, responsable du projet

Consortium du projet TEAM SPORTS

FFBB, FFF, FFHB, FFR, FFVolley, Université de Bourgogne, Université de Rouen, CEA, INSERM, ENSAM.

Résumé

Centré sur l'étude de la dynamique collective et des émotions de groupe dans des contextes de performance collective, ce projet apporte une innovation majeure dans les usages de l'optimisation de la performance et dans les stratégies d'accompagnement scientifique à la performance. Seize études ont notamment permis de comprendre ce qui fait qu'un joueur ou une joueuse se recentre sur ses intérêts individuels (le « Je ») ou davantage sur ceux de l'équipe (le « Nous »), mais également de connaître quels sont les effets de l'identité collective sur les différents facteurs de performance. Connaissances, développements technologiques, méthodologies d'entraînement, formations, ce projet a permis la production de nombreux livrables à destination des entraîneurs de haut niveau et plus globalement des fédérations dans le domaine de la dimension mentale spécifique aux sports collectifs. Au-delà des apports scientifiques et technologiques majeurs, ce projet a été une occasion historique pour rapprocher les fédérations de sports collectifs et engendrer des retombées sociétales allant au-delà des Jeux olympiques de Paris 2024. Financé par l'initiative France 2030 dans le cadre du Programme Prioritaire de Recherche « Sport de Très Haute Performance », le projet TEAM Sports représente une collaboration unique

entre cinq fédérations sportives françaises de sports collectifs (rugby, handball, football, volley et basket-ball) et cinq laboratoires de recherche de renommée internationale.

Mots-clés : sports collectifs, haute performance, dynamique de groupe, management d'équipe, préparation mentale, émotions de groupe, Jeux olympiques

Le projet TEAM SPORTS bénéficie d'une aide de l'État gérée par l'Agence nationale de la recherche au titre du programme d'investissements d'avenir portant la référence ANR STHP-0006.

TEAM Sports : la dimension mentale en sports collectifs



Mickaël Campo

Université de Bourgogne et Fédération française de rugby,
responsable du projet

Consortium du projet TEAM SPORTS

FFBB, FFF, FFHB, FFR, FFVolley, Université de Bourgogne,
Université de Rouen, CEA, INSERM, ENSAM.



Le contexte : l'avènement des sciences humaines et sociales dans la quête de la performance sportive de haut niveau

Dans la perspective des Jeux olympiques de Paris, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) ainsi que le ministère des Sports ont conjointement inauguré, en 2019, un ambitieux programme de recherche consacré au « Sport de très haute performance ». Cette initiative a marqué une réorientation significative des stratégies des fédérations sportives, mettant en exergue la montée en puissance des sciences humaines et sociales dans la sphère de l'amélioration de la performance. Le projet TEAM SPORTS, sélectionné dès la première vague d'allocations pour son approche novatrice dans l'axe « cognition et préparation mentale », a symbolisé cette transition, illustrant l'évolution des priorités vers une compréhension plus intégrée du facteur humain dans le sport.

Ce programme illustre une approche avant-gardiste, où la préparation mentale n'est plus envisagée au seul prisme de l'intra-individuel et de ses outils traditionnels souvent peu adaptés aux problématiques du sport collectif, mais davantage dans une perspective systémique (Campo et Djait, 2016) ancrée dans la complexité de ce qu'est la haute performance collective : une scène sociale à haute intensité émotionnelle, avec ses mécaniques qui lui sont propres et ses dynamiques relationnelles en perpétuel mouvement.

Destiné initialement à satisfaire les besoins stratégiques de la Fédération

française de rugby, le projet TEAM SPORTS a résonné largement au-delà, englobant les principaux sports collectifs. Avec un budget de 1,4 million d'euros, sur un coût total dépassant les 4 millions d'euros, ce projet collaboratif a réuni cinq laboratoires de recherche de réputation internationale dans leur domaine (Psy DREPI, CAPS-INSERM, Institut Image-ENSAM, CETAPS, et CEA-List) travaillant pour cinq fédérations de sports collectifs : les fédérations françaises de rugby (FFR), de handball (FFHB) de football (FFF), de volley (FFVolley) et de basket-ball (FFBB).

Le raisonnement : manager le « Je » et le « Nous » comme fondements d'une nouvelle approche de la psychologie du sport

Les sports d'équipe, par leur nature même, sont le théâtre d'une dialectique complexe entre les aspirations individuelles et les objectifs collectifs. C'est dans ce contexte que le projet TEAM SPORTS a entrepris d'adresser un questionnement fondamental : comment l'entraîneur peut-il efficacement cultiver un ethos collectif, un sens du « Nous », tout en contrecarrant les tendances individualistes exacerbées par les nouvelles sphères d'influence, telles que les réseaux sociaux et les pressions économiques ? Cette problématique semblait d'autant plus pertinente que la réussite sportive repose sur la capacité du sélectionneur à orchestrer une harmonie entre des individualités distinctes, forgeant ainsi

Le projet TEAM SPORTS :

Le projet TEAM SPORTS résulte de quatre années d'engagement collectif des chercheurs et des référents des fédérations, qui ont non seulement tenu les promesses du programme d'accompagnement scientifique, mais ont permis même de les dépasser. Nous tenons à remercier tout particulièrement les principaux collaborateurs du programme, cités par ordre alphabétique. Leur expertise et leur implication ont été essentielles à la réussite de ce projet : I. Bernache-Assolant (UB), Q. Bourgeois (URN), M. Carrier (CEA), P. Castel (UB), C. Carling (FFF), J.-R. Chardonnet (ENSAM), J. Commeres (FFBB), R. Côté (URN), J. Fournier (FFBB), P. Gérard, A. Guyomarch (UB, ENS Rennes), S. Harabi (UB), G. Hacques (URN), M.-F. Lacassagne (UB), F. Lebon (INSERM/UB), R. Lepers (INSERM/UB), R. Laurin (UB), C. Leprince (FFF), B. Louvet (URN), L. Lurquin (UB), A. Maglo (CEA), O. Maurelli (FFHB), T. Moullec (FFBB), S. Neyret (ENSAM/UB), J. Piscione (FFR), J. Pellet (UB), J. Pelloux-Prayer, E. Pété (UB), P. Sayd (CEA), C. Ruffino (INSERM/UB), J. Ryard (ENSAM), A. Sabourin (CEA), X. Sanchez (Univ. Orléans), L. Seifert (URN), F. Vitry (INSERM/UB).

une identité collective à la fois robuste et adaptative.

Ancré dans l'approche de l'identité sociale (Halsam, 2004), ce projet interdisciplinaire ambitionnait de doter les fédérations d'une compréhension enrichie des mécanismes régissant les liens entre l'identité individuelle (le « Je ») et l'identité collective (le « Nous »). Ces processus identitaires, qui s'inscrivent dans les interactions entre groupes, sont essentiels pour décrypter les comportements et les réactions émotionnelles des athlètes au sein de leurs collectifs. En effet, la perception du monde et des situations dans lesquelles un individu se trouve engagé varie substantiellement selon la « casquette identitaire » qu'il arbore à un moment donné.

Prenons pour exemple une joueuse de rugby : femme, potentiellement mère de famille, et athlète dans un sport traditionnellement perçu comme masculin (en raison de la prégnance de stéréotypes de genre). Cette joueuse, dans cet exemple,

fusionne en elle-même trois identités sociales distinctes. Imaginons que, dans le cadre réglementaire du jeu, elle réalise un placage particulièrement « brutal » sur une adversaire. Au regard de son identité de joueuse de rugby, cet acte sera perçu positivement, comme une manifestation de compétence et d'engagement sportif. Toutefois, ce même geste peut créer une dissonance avec son identité de femme, où les stéréotypes sociaux tendent à valoriser la douceur, ou avec celle de mère, où prévaut l'attente d'une bienveillance accrue. Que peut-elle ressentir si ce placage se produit devant ses enfants, spectateurs de cette scène au stade ce jour-là ? Une « émotion mixte » probablement, illustrant la complexité des réactions émotionnelles dans un tel contexte. Cette complexité est omniprésente en sports collectifs où les statuts peuvent parfois entraîner une forme de confusion identitaire, à l'image d'un joueur « star » heureux d'être mis en lumière en tant que meilleur joueur, alors que son équipe vient de perdre le match.

Cette situation souligne l'importance cruciale des processus identitaires, non seulement dans la perception des événements par l'individu, mais aussi dans ses réactions émotionnelles, ses décisions, ses comportements et, plus globalement, sa performance. Appréhender ces dynamiques s'avère alors crucial pour explorer en profondeur les interactions complexes entre les diverses facettes de l'identité d'un individu et leur influence sur son comportement et ses décisions, notamment dans des contextes intergroupes qui mettent en exergue les affiliations d'équipe. Cela est particulièrement perceptible dans le cadre prototypique de la compétition sportive, où ces phénomènes se manifestent avec une acuité remarquable.

Nous constatons dès lors la nécessité, dans les sports d'équipe, de dépoussiérer la préparation mentale traditionnelle, qui, ancrée historiquement dans une perspective intra-individuelle, s'avère désormais inadéquate pour relever les défis psychosociaux inhérents aux contextes de pratique collective. Ces derniers requièrent en effet en priorité absolue une compréhension et une intégration approfondies des dynamiques interpersonnelles et groupales, essentielles à la haute performance collective.

Le projet TEAM SPORTS a ainsi été conçu en plaçant cette compréhension des processus identitaires au cœur de sa structure, servant de colonne vertébrale à ce programme qui se déploie à travers trois axes de recherche principaux. Le premier se consacre à l'exploration des antécédents des dynamiques identitaires dans le cadre des sports d'équipe de haut niveau, répondant à la question suivante : qu'est ce qui fait qu'un ou une joueuse

s'identifie à l'équipe ? Cette exploration vise à élucider les raisons pour lesquelles les athlètes peuvent se sentir plus ou moins liés à leur équipe tout au long d'une saison sportive. Le deuxième axe se penche sur l'impact de ces dynamiques identitaires sur diverses dimensions de la performance, telles que les interactions motrices, les composantes affectives et les processus décisionnels. En somme, cet axe cherche à répondre à la question suivante : quelle est l'influence de l'identification à l'équipe sur la performance ? ou bien encore : le « Nous » est-il réellement nécessaire pour performer ? Cette étude offre un éclairage sur la manière dont l'identité collective façonne les performances individuelles et groupales sur le terrain. Enfin, le troisième axe, d'une nature résolument translationnelle, se concentre sur l'application pratique des connaissances acquises. Il s'agit de développer des outils technologiques innovants, tels que des systèmes de suivi vidéo et des environnements virtuels, et de concevoir des applications concrètes qui serviront à optimiser la gestion des équipes par les entraîneurs. Ce dernier volet du projet TEAM SPORTS vise non seulement à transformer les connaissances théoriques en stratégies opérationnelles mais également à affiner les méthodes d'accompagnement à la performance.

“... le sens du « Nous » s'intensifierait au gré des vécus partagés d'expériences intenses.”

Les avancées : des connaissances utiles à l'optimisation du management d'équipe

Facteurs clés du passage de l'individuel au collectif

Dans l'univers compétitif des sports d'équipe, la dynamique d'identification à l'équipe émerge comme un pilier essentiel de la performance. Décrypter les facteurs qui influencent le degré d'identification d'un joueur ou d'une joueuse à son équipe s'avère plus que pertinent pour l'optimisation des performances, qui elle-même dépend de la dynamique de groupe et des états émotionnels qui en résultent.

Dans cette perspective, il convient de souligner que l'identification à l'équipe n'est pas un phénomène statique ; elle est sujette à des variations en fonction de nombreux paramètres, tant internes qu'externes. Ces paramètres sont souvent examinés à travers le prisme des compétences expérientielles de l'entraîneur, mais plus rarement sous l'angle d'une compréhension approfondie des mécanismes psychologiques et sociaux sous-jacents. C'est dans cette première perspective que le projet TEAM SPORTS s'est inscrit, cherchant ainsi à compléter ou asseoir la connaissance empirique par l'évidence scientifique.

Une étude qualitative a permis de mener des entretiens avec 196 joueurs et joueuses de haut niveau, allant des équipes de France de moins de 20 ans aux équipes de France olympiques (Pellet *et al.*, 2024). Cette investigation scientifique, d'une ampleur inédite, a permis d'identifier les facteurs situationnels, dans le cadre de vie comme dans le cadre de

jeu, qui viennent impacter l'identification à l'équipe, soit en la renforçant, soit en la diminuant, renforçant ainsi mécaniquement la centration sur le « Je ».

Les résultats confortent le ressenti que, de manière générale, les éléments qui ont trait à l'équipe ou à l'engagement pour le groupe sont ceux qui favorisent le plus le fait de se sentir membre du groupe. En particulier, le sens du « Nous » s'intensifierait au gré des vécus partagés d'expériences intenses. Dès lors, si les matches concourent naturellement à ce type de situations, ces résultats suggèrent par ailleurs l'importance de provoquer ce type d'expériences émotionnelles intenses lors des entraînements et au sein même du cadre de vie, ce dernier étant souvent moins maîtrisé que le cadre de jeu. À l'inverse, nos résultats révèlent les éléments clés du repli sur soi, de la distanciation personnelle à l'équipe. Nous retrouvons ici l'effet des défaites, qui s'aligne parfaitement avec la théorie de l'identité sociale, laquelle nous renseigne sur le fait que la valeur que l'on s'accorde est influencée par notre identité en tant que membre d'un groupe. Or, lorsque le groupe expose une faible valeur du fait de défaites, cela peut ruisseler mécaniquement sur la valeur accordée par la joueuse ou le joueur sur soi-même, provoquant ainsi plus ou moins inconsciemment une distanciation, une désidentification à l'équipe pour ne pas subir personnellement l'image de son groupe. Par ailleurs, les joueurs et joueuses semblent être extrêmement sensibles aux hétérogénéités relationnelles, notamment pour ce qui concerne les relations entre l'entraîneur (qui peut symboliquement refléter une figure paternaliste) et les différents coéquipiers. Ainsi, si la ou le joueur sent

un déséquilibre de relation socio-affective en sa défaveur, cela aura tendance à provoquer son éloignement psychologique du groupe (Louvet *et al.*, 2022). Enfin, il s'agit également de noter l'influence des performances personnelles. Les contre-performances et les évaluations négatives, souvent interprétées par les joueurs et joueuses à travers le prisme du temps de jeu qui leur est attribué, tendent à favoriser un retrait progressif. Cette dynamique met en lumière l'importance cruciale du soutien social et l'établissement d'une norme de soutien social au sein du collectif, en particulier de la part de l'encadrement, lorsque leurs décisions conduisent à limiter, voire à restreindre, la participation de leurs athlètes. En synthèse, nos résultats mettent en lumière une dynamique fondamentale : lorsque l'appartenance au groupe semble psychologiquement moins enrichissante ou plus menaçante pour l'individu, celui-ci est enclin à se retrancher sur sa propre identité. Cette réaction de repli peut engendrer des conflits relationnels, phénomène abondamment documenté dans l'histoire du sport collectif. Cette inclination vers l'individualisation met en exergue la complexité inhérente aux interactions au sein des équipes sportives et accentue l'importance de stratégies d'encadrement novatrices. Ces stratégies doivent s'éloigner de la norme traditionnelle du « tout sacrificiel », qui préconiserait des sacrifices individuels pour le bien collectif sans condition. Elles doivent plutôt reconnaître que, pour inciter un athlète à se « sacrifier » pour le groupe, il est crucial que le projet d'équipe et l'appartenance à celle-ci soient perçus comme valorisants et bénéfiques, et ce, indépendamment des résultats obtenus. Nos données révèlent également que les

résultats de l'équipe ont tendance à influencer davantage les joueuses que les joueurs dans leur rapport à l'équipe, avec un impact encore plus marqué dans le handball par rapport aux autres sports étudiés.

C'est dans cette direction que s'engage une deuxième étude sur ces facteurs clés du passage du « Je » au « Nous », de l'individuel au collectif. Après avoir validé la traduction française d'un questionnaire permettant de mesurer les niveaux d'identification à l'équipe ressentis par les sportifs (Campo *et al.*, 2022), une étude quantitative a été menée auprès de joueurs et joueuses issus du Projet de performance fédérale (PPF) afin de mettre en évidence dans quelle mesure la perception de la relation entraîneur-entraînés et la perception du climat motivationnel d'entraînement participent à la construction de l'identité sociale (Louvet *et al.*, 2022). Cette dernière s'organise autour de trois dimensions : la force des liens ressentis avec le groupe, le degré des affects ressentis envers l'équipe et l'adéquation des idées personnelles avec celles du groupe. Les résultats indiquent que, par exemple en rugby, plus les niveaux d'engagement reportés avec l'entraîneur sont élevés, plus forts sont les liens ressentis avec le groupe et plus les idées personnelles des joueurs sont en adéquation avec celles de leur équipe. Par ailleurs, plus les joueurs perçoivent leur entraîneur comme étant complémentaire à leur développement, plus importants sont les affects expérimentés envers l'équipe et meilleur est l'ajustement de leurs opinions avec celles du groupe. De plus, l'identification à l'équipe est aussi significativement influencée par les perceptions des joueurs quant au climat motivationnel établi par les entraîneurs à l'entraînement. Ainsi, plus les

entraîneurs tendent à soutenir l'autonomie de leurs joueurs, que ce soit par exemple en tenant compte de leurs opinions ou en les encourageant, et plus ces derniers reporteront des niveaux élevés d'identification à l'équipe. En fin de compte, les résultats de cette deuxième étude soutiennent que des variables telles que la qualité de la relation entraîneur-entraînés et la perception du climat motivationnel constituent des déterminants essentiels de l'identification à l'équipe, de ce passage du « Je » au « Nous ». Enfin, il est également primordial que les perceptions des joueurs et des entraîneurs convergent pour une meilleure construction de l'identité collective, et ce, tout au long de la saison sportive.

Ces études et les connaissances théoriques qu'elles mobilisent nous enseignent particulièrement le poids de l'interprétation individuelle de la situation dans laquelle sont plongés les joueurs et joueuses. En ce sens, si ces premiers résultats mettent en avant l'importance des interactions sociales, il convient de mettre également en avant le poids de ce qui touche à l'individu lui-même. En d'autres termes, il s'agit de comprendre que chaque situation exerce une signification particulière pour la ou le joueur en termes d'impact sur ce qui est important pour elle ou lui, que ce soit sur le plan des besoins psychologiques fondamentaux ou du bien-être. Ainsi, une situation provoquée mécaniquement par l'appartenance au groupe peut toucher d'une manière ou d'une autre le sentiment de compétence du ou de la joueuse, son sentiment d'autonomie ou bien encore d'appartenance à l'équipe, le tout amenant à impacter son estime de soi. Le contexte vécu peut aussi imposer chez les athlètes de haut niveau

des situations venant toucher leur bien-être, qu'il soit mental ou physique, que ce soit de manière chronique ou accrue. Ainsi, certaines situations d'entraînement, comme de match, exigent des joueurs et joueuses qu'ils et elles se « fassent mal », au sens du dépassement des limites physiques, comme c'est le cas lors des entraînements à haute intensité. Mais quelle est l'influence de cette perception de l'effort et de la douleur associée sur l'identification au groupe ? En définitive, la nécessité pour l'athlète de faire personnellement l'expérience de circonstances déplaisantes inhérentes à son appartenance au groupe (du fait de sa participation à cette équipe, il ou elle doit endurer des sessions d'entraînement physiquement éprouvantes), ne pourrait-elle pas, à terme, contribuer à un éloignement ponctuel de l'équipe ? Des résultats préliminaires (Lepers *et al.*) permettent d'apporter des premières réponses à cette question.

Dans cette étude, les sportifs et sportives fournissaient un effort croissant jusqu'à ce que ce ne soit plus tenable. Tout au long de cet effort, nous avons mesuré en continu leur sentiment d'appartenance au groupe. À l'inverse de nos hypothèses initiales, qui postulaient que les efforts de haute intensité pousseraient les sportifs à se recentrer sur eux-mêmes pour mieux répondre aux exigences sévères de l'exercice, les résultats révèlent une dynamique inattendue. En effet, plus l'effort était perçu comme intense, plus les athlètes ressentaient un renforcement des liens avec les autres membres de leur groupe. Cette perception accrue de l'appartenance n'altérait ni leur plaisir d'être membre du groupe, ni l'importance qu'ils accordaient au groupe. Ces résultats montrent ainsi que

les entraîneurs peuvent largement jouer sur le levier de l'appartenance au groupe lors d'une mi-temps ou d'un temps mort, lorsque le match se veut très éprouvant sur le plan physique. Ces résultats sont également riches d'enseignement pour les méthodologies d'entraînement, suggérant l'utilisation des séances de préparation physique, notamment les entraînements à haute intensité, en tant que moyen de renforcer également le sentiment d'appartenance au groupe. Considérant ainsi la préparation physique des athlètes comme étant également une approche de préparation mentale collective intégrée, cela invite à réaliser les séances d'efforts maximaux en collectif total, et à imaginer des moments de renforcement de la dynamique de groupe lors des conclusions de séances, voire pendant les temps de récupération au sein même de la séance d'entraînement (Relave *et al.*, 2019). Cette stratégie permettrait ainsi de lier étroitement le travail physique à l'optimisation des interactions sociales.

Le rôle de l'identité collective dans l'optimisation de la performance en sports collectifs

S'il est important de maîtriser les leviers d'émergence du sens du « Nous », il semble tout aussi évident d'apporter des connaissances fines sur l'influence de ce sentiment d'appartenance, de cette identification à l'équipe, sur les facteurs de construction de la performance. Bien évidemment, si nous épousons l'importance d'une approche globale à l'image du modèle systémique de la performance en sports collectifs (Campo et Djait, 2016), l'approche scientifique requiert toutefois l'isolation des variables influentes afin d'étudier leurs

effets spécifiques, malgré leur imbrication dans une structure plus complexe qui caractérise la réalité de la performance dans les sports collectifs. Il s'est donc agi pour nous de déterminer l'impact spécifique de l'identification au groupe sur les facteurs de performance, indépendamment de leur interconnexion dans le dynamisme plus élaboré de la réalité sportive.

L'identification au groupe impacte les émotions

Dans ce contexte, des informations précieuses ont pu émerger des expérimentations. Par exemple, une étude menée auprès de 388 joueurs et joueuses issus du PPF jusqu'aux équipes de France A (Pellet *et al.*, s. d.), a permis de montrer l'importance de la perception de l'équipe adverse sur les émotions ressenties. Nous avons en particulier cherché à comprendre comment la perception du rapport à l'adversaire influençait les émotions des joueurs. Nos résultats montrent que l'avantage émotionnel (ressentir davantage d'émotions facilitantes) dans les compétitions sportives se base sur deux leviers distincts : le statut de domination de l'équipe et les valeurs attribuées aux adversaires. Une perception de domination, qu'elle soit physique, technique, stratégique ou basée sur le classement, engendre chez les joueuses-et joueurs des émotions positives et une moindre inquiétude, tout en faisant percevoir les adversaires comme plus vulnérables. D'autre part, lorsque les adversaires sont vus comme ayant des valeurs supérieures, cela peut renforcer une perception de sérénité chez l'adversaire. La perception des émotions de groupe étant essentielle dans la performance individuelle comme collective (Campo *et al.*, 2019), cette interaction entre perceptions de statut

et de valeurs semble essentielle dans la préparation d'un match. Ainsi, la préparation mentale de l'équipe sera optimisée non seulement en renforçant la perception de ses atouts par rapport à l'adversaire, particulièrement face à des équipes perçues comme égales ou supérieures, mais aussi en atténuant la perception des valeurs adverses, notamment contre des équipes moins fortes mais jugées valeureuses. Cette approche aide à contrer les écueils fréquemment rencontrés dans le sport, tels que la peur de perdre ou la sous-estimation d'un adversaire, participant ainsi à une meilleure maîtrise du contexte émotionnel de match.

Par ailleurs, la dimension affective semble également être impactée par l'identification au groupe. Le projet TEAM SPORTS a d'ailleurs été fondé sur l'approche psychosociale des émotions (Campo, 2020), mettant en avant l'influence de la relation entre les identités activées par le contexte sur les états émotionnels des joueurs et joueuses (et des staffs) : par exemple, le fait d'être en compétition directe avec un membre de l'équipe, de représenter son pays et sa discipline, ou bien encore d'être à la fois membre à part entière de l'équipe mais avec un statut de remplaçant. Ainsi, une étude préliminaire menée auprès de joueurs de football de niveau intermédiaire a pu montrer que l'état émotionnel du joueur, juste avant de tirer son penalty, était influencé par ce qu'il percevait des émotions de son groupe en tant qu'entité, mettant en avant l'importance des normes d'expression émotionnelle, notamment le *body langage* : avant un tir au but par exemple, le groupe semble agir comme un protecteur des effets handicapants de l'anxiété (Perreau-Niel *et al.*, 2024).

Une autre étude (Laurin *et al.*), réalisée auprès de sportifs et sportives de niveau intermédiaire, a cherché à mesurer la capacité affective de résistance à l'échec répété. Les résultats ont montré que lorsque l'équipe était en échec, les sportives et sportifs les plus identifiés abandonnaient plus facilement que ceux pour qui le groupe avait moins d'importance. À l'inverse, quand c'était l'athlète qui était en difficulté, les plus identifiés au groupe persistaient mieux que ceux qui étaient moins identifiés au groupe. Les principes de cette étude sont actuellement en cours de réplique auprès de joueurs du PPF de la Fédération française de rugby et des structures d'accession au haut niveau de la Fédération française de volley. Les résultats préliminaires de cette seconde étude indiquent que les joueurs et joueuses les plus identifiés ont tendance à prendre plus de risques en situation de réussite individuelle ou collective. Ces résultats, certes préliminaires et nécessitant d'être confrontés à la réalité du très haut niveau, ouvrent néanmoins une perspective quant à l'importance de prendre en compte le niveau d'identification du ou de la joueuse comme une variable d'ajustement de l'individualisation du plan d'entraînement, adaptant ainsi les *feedbacks*, voire les situations proposées pour améliorer les capacités de résistance à l'échec.



Figure 1 – Image de l'expérimentation.

L'identification au groupe impacte les performances

Concernant l'impact de l'appartenance à un groupe sur les performances cognitives, nos recherches ont révélé que l'identification joue un rôle prépondérant dans la prise de décisions, lesquelles tendent à mieux correspondre à l'analyse du rapport de forces (Hacques *et al.*, soumis), tout en étant influencées par les caractéristiques des indicateurs situationnels. En effet, il apparaît que les joueurs professionnels de basket-ball moins engagés vis-à-vis de leur équipe montrent une préférence pour des actions individuelles, telles que les tirs isolés, plutôt que pour des stratégies exploitant les atouts collectifs (Guyomarch *et al.*, 2024). De façon plus générale, nos études menées dans les domaines du rugby et du basket-ball, impliquant 161 participants confrontés à des scénarios de jeu rapide de divers degrés de complexité, démontrent que plus les joueurs se sentent partie intégrante de leur équipe, meilleures sont la qualité du jeu et la performance, cette dernière étant mesurée en nombre de points marqués (Hacques *et al.*, soumis).

Par ailleurs, une recherche sur l'impact de l'identification au groupe sur la performance physique a révélé des nuances intéressantes. Il semble que les joueurs démontrent un engagement plus profond dans l'effort lorsqu'ils se concentrent sur leurs propres objectifs plutôt que sur ceux de l'équipe. Mais malgré cela, les individus fortement identifiés à leur groupe manifestent une motivation plus accrue et conservent un espoir plus soutenu quant au succès collectif. Ce phénomène, lors d'une situation de match de forte intensité par exemple, peut se révéler bénéfique en situations de faible

désavantage, notamment en permettant de contenir ou retarder l'installation d'une panique contaminante au niveau collectif, mais pourrait aussi devenir contre-productif lors de défis plus conséquents de par l'illusion provoquée qui pourrait amener à une absence de mise en alerte des membres de l'équipe (Vitry *et al.*, s. d.).

Les héritages de TEAM SPORTS

Les programmes du PPR « Sport de très haute performance » sont conçus pour relever les défis du mouvement sportif à plusieurs niveaux. Ils visent non seulement à optimiser les performances au plus haut niveau, notamment lors des préparations pour les Jeux olympiques, mais aussi à enrichir l'ensemble de l'écosystème sportif. En outre, ces initiatives ont pour but de générer des bénéfices tangibles pour la société dans son ensemble. Dans ce cadre, des efforts considérables ont été déployés pour que le projet TEAM SPORTS puisse arborer un fort potentiel de transfert au terrain, afin que les fédérations partenaires bénéficient au mieux des initiatives de recherche impulsées par ce programme.

Les connaissances

De toute évidence, le principal produit des initiatives de ce genre dans le champ des sciences humaines consiste en l'apport significatif de connaissances, qu'elles soient mobilisées ou découvertes dans le cadre du projet. Dans cette optique, le projet TEAM SPORTS explore un domaine particulièrement innovant de la préparation mentale : la psychologie sociale du sport. Représentant actuellement environ 12 % de l'ensemble des connaissances académiques dans ce secteur, cette initiative s'affirme

indubitablement comme une démarche pionnière dans le domaine de la préparation mentale en sports collectifs. Cela questionne donc les voies de transfert de ces nouvelles connaissances adaptées aux caractéristiques des publics cibles, particulièrement ici, les entraîneurs. En ce sens, et au-delà d'interventions ponctuelles auprès des fédérations, le projet TEAM SPORTS a élaboré trois produits durables de transfert aux fédérations : huit fiches-notions, un [podcast](#) de douze épisodes, et une formation unique en Europe : le diplôme d'université « [Optimisation de la haute performance collective : management et préparation mentale](#) ».

Les développements technologiques

Au-delà de la question du transfert de connaissances innovantes, l'approche traditionnelle de la préparation mentale se heurte également à des défis appliqués, largement imposés par la difficulté d'induire des états psychoaffectifs ou encore de mesurer en direct et de manière objective les ressentis individuels ou collectifs. Dans cette perspective, le projet TEAM SPORTS a permis le développement de trois technologies répondant à ces défis. Développée par l'ENSAM en collaboration avec l'université de Bourgogne, la première concerne un environnement virtuel permettant de renforcer ou de diminuer le sentiment de connexion avec l'équipe, provoquant ainsi différents états affectifs chez l'utilisateur. Ayant également développé la possibilité de mesurer ces états au sein même de l'environnement virtuel, cet outil permettra ainsi d'induire des états émotionnels en vue d'optimiser les effets de l'entraînement mental (comme la répétition motrice) ou tout simplement pour se familiariser avec le

contexte de match (pour les jeunes joueurs et joueuses ou les athlètes n'ayant pas l'habitude de jouer dans les conditions des Jeux).



Figure 2 – Illustration de l'environnement virtuel utilisé dans le cadre d'une expérimentation avec l'équipe de France masculine de rugby à 7.

La seconde technologie, développée par le CEA en collaboration avec l'université de Bourgogne, consiste en l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le but de capturer automatiquement, via la vidéo, les indicateurs comportementaux liés à la dynamique de groupe, spécifique à chaque sport, comme le *body langage* en rugby ou la vitesse de repli défensif en handball.

La troisième technologie, développée par l'université de Bourgogne en collaboration avec le département d'accompagnement à la performance de la FFR, a consisté en l'élaboration d'un outil permettant de

capturer des métriques liées au rapport de force psychologique (stress collectif) via l'analyse des statistiques de jeu, outil notamment utilisé par le XV de France pour la coupe du monde 2023 et l'équipe de France masculine de rugby à 7 pour les Jeux olympiques de Paris 2024.

Ces développements technologiques mettent en lumière une nouvelle facette de l'accompagnement scientifique en sciences humaines, en apportant ici l'intérêt des usages et outils technologiques dans le futur de la préparation mentale.



Figure 3 – Illustration de l'environnement virtuel développé en basket-ball.

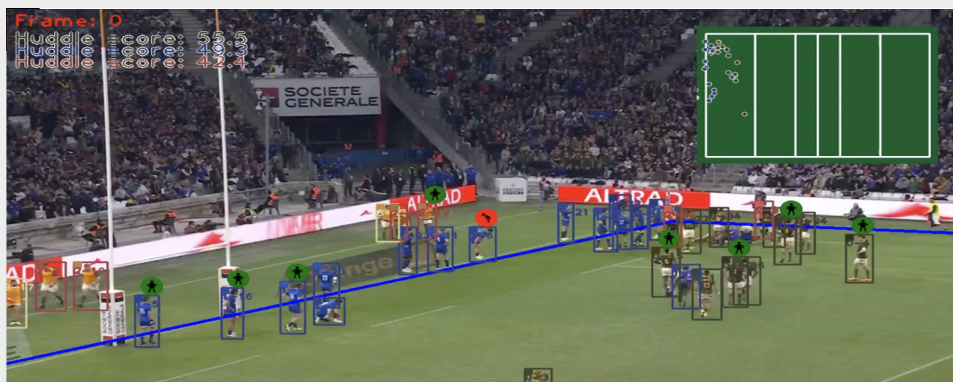


Figure 4 – Illustration du tracking video – match XV de France – Afrique du Sud, novembre 2022.

2021-11-20 France New Zealand

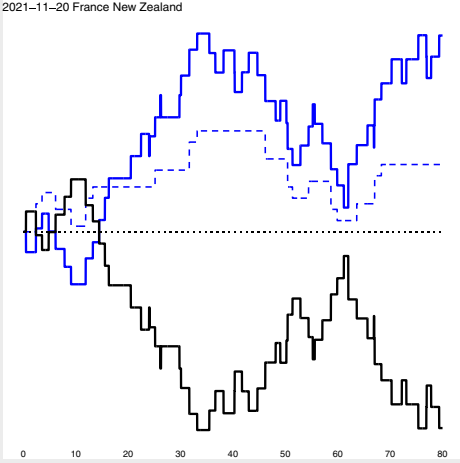


Figure 5 – Illustration de la mesure de rapport de force psychologique, match XV de France – Nouvelle-Zélande, novembre 2021.

Les impacts sociétaux

Au-delà du domaine de l'élite sportive, le programme TEAM SPORTS s'est engagé dans une démarche visant à générer un impact sociétal étendu. Cette initiative a favorisé l'émergence de quatre thèses académiques, dont deux ont été réalisées sous le régime de la Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Ces recherches ont abordé des problématiques variées, allant de l'analyse de la perception de l'environnement affectif et de son influence sur l'activité motrice (Perreau-Niel, Université de Bourgogne), à l'étude du développement de compétences psychosociales chez les enfants par le biais des sports collectifs (Gérat, CIFRE avec la ligue AURA de rugby). D'autres travaux explorent l'application des théories de l'apprentissage moteur aux développements de compétences de leadership (CIFRE avec la ligue Île-de-France de rugby), ainsi que les effets de l'identité

sociale sur les processus psychophysiologiques liés au positionnement du regard (Guyomarch, ENS Rennes). Ensemble, ces thèses contribuent à une richesse d'héritage pour la société, témoignant de la portée transformative du sport bien au-delà de ses manifestations compétitives.

La portée des Programmes prioritaires de recherche (PPR) s'est également plus largement étendue à la structuration de la psychologie du sport en France. La reconnaissance de l'importance des PPR a facilité l'élection de plusieurs acteurs clés au sein du comité directeur de la Société française de psychologie du sport (SFPS), incluant le responsable du projet TEAM SPORTS (M. Campo, président de la SFPS), ainsi que la responsable du projet « Train Your Brain » (second projet du défi cognition et préparation mentale, J. Doron, vice-présidente) et du responsable de l'axe psychologie du projet « Fulgur » (A. Ruffault, membre du bureau). Cette collaboration avec les fédérations sportives a contribué à l'élaboration d'un projet qui soutient le développement de la psychologie du sport en France, tout en promouvant la discipline à travers la formation et la recherche. Le projet vise également à engager la société savante dans des enjeux sociétaux majeurs, tels que la lutte contre les violences dans le sport et la régulation de la profession de préparateur mental pour mieux protéger les athlètes. Ce dernier dossier est actuellement suivi par le ministère des Sports en collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, bénéficiant de la participation de l'ensemble des institutions impliquées dans le domaine de la préparation mentale, réunies au sein du Conseil national des préparateurs mentaux.

Il apparaît manifestement que les quatre années d'engagement au sein de TEAM SPORTS ont été une période d'enrichissement intellectuel et pratique notable. Les connaissances approfondies et les compétences développées durant cette période constituent désormais une expertise unique. Cette expertise, riche et diversifiée, promet non seulement de favoriser le progrès futur des fédérations sportives, mais elle se révèle également propice au transfert interdisciplinaire. Elle peut en effet être efficacement appliquée dans d'autres sphères de la « performance » collective, telles que les arts, le milieu médical, éducatif ou le secteur de l'entreprise, démontrant ainsi la polyvalence et la portée transformative de l'expérience accumulée.

Conclusion : les impacts fédéraux

L'héritage majeur de ce projet réside sans doute dans l'impact structurel sur les fédérations partenaires. En effet, l'une des leçons essentielles a été de comprendre que l'efficacité de tels projets dépend directement du niveau de structuration des fédérations dans le domaine de l'accompagnement à la performance, et plus spécifiquement, en ce qui nous concerne, de la psychologie du sport. Par exemple, la Fédération française de rugby (FFR) fait figure de proue avec une structuration de cette dimension depuis plus de vingt ans, allouant un budget conséquent à la préparation mentale à tous les niveaux de pratique et adoptant une véritable stratégie fondée sur la recherche et l'innovation. Il est évident que les travaux de TEAM SPORTS ne peuvent résonner de la même manière pour des fédérations qui n'ont commencé à investir structurellement dans cette dimension qu'avec le lancement de ce projet. Comment imaginer que les

dernières innovations puissent immédiatement imprégner les pratiques des entraîneurs si ces derniers n'ont jamais réellement reçu les bases, ni même été sensibilisés à l'importance de cette dimension dans l'optimisation de la performance ? Dans cette perspective, TEAM SPORTS a su s'adapter pour permettre une sensibilisation efficace à ces enjeux.

Cela met en évidence l'importance du projet fédéral qui, même lorsqu'il est conçu au niveau national, doit encore être distillé à tous les échelons locaux, ce qui demande du temps. Dans cette perspective, TEAM SPORTS a permis aux fédérations, quel que soit leur niveau d'avancée dans ce domaine, d'accélérer une mise en place indispensable d'une structuration de la dimension mentale. Cela a non seulement été permis par une mise en lumière de l'importance cruciale de cette dimension, mais également au travers d'une synergie entre les fédérations leur permettant de s'enrichir mutuellement. Ce projet a été l'occasion de démontrer la puissance que peut apporter l'accompagnement scientifique dans le domaine des sciences humaines, révélant ainsi le potentiel encore inexploité dans l'optimisation des projets fédéraux d'accompagnement à la performance, et incitant l'ensemble des partenaires sportifs à intensifier leurs efforts dans ce domaine.

La période post-JO est déjà intégrée dans les plans de chaque fédération partenaire de TEAM SPORTS, lesquelles souhaitent ardemment que cette dynamique engagée par le programme perdure dans les années à venir. L'importance du sujet est indéniable, et le milieu des sports collectifs se prépare à investir davantage ce domaine pour tirer profit des travaux accomplis, sur le long

terme et de manière structurée. Cette dynamique est d'ores et déjà illustrée par des initiatives post-JO telles que la création d'une application de monitoring psychosocial (en cours de développement par l'université de Bourgogne pour les fédérations partenaires) qui invite à l'intégration d'un *sport scientist* en sciences humaines au sein des structures fédérales. Dans cette perspective, le séminaire des staffs des équipes de France de sports collectifs, dernier livrable post-JO de TEAM SPORTS, organisé en septembre 2024 à la Maison du Handball, s'est concentré sur la définition d'une deuxième version de TEAM SPORTS, témoignant du besoin des fédérations en termes de continuité et d'évolution de la dynamique engagée.

À l'image du témoignage des deux entraîneurs olympiques de rugby, les Jeux olympiques ont mis en lumière l'importance de la dimension mentale dans le domaine de la haute performance. Le risque pour toutes les fédérations souhaitant s'engager dans cette dynamique est alors de vouloir sauter des étapes, de peu ou de mal structurer le projet, et d'installer durablement un fonctionnement approximatif, peu efficient, voire complètement à côté des besoins singuliers de chaque discipline. Les travaux de TEAM SPORTS, son approche et ses livrables, sont une invitation pour le sport français à se structurer autour de l'accompagnement scientifique, pour que les entraîneurs, et plus globalement les fédérations qui souhaiteront investir cette dimension, empruntent une voie solide et construisent un projet fédéral éprouvé par les connaissances et l'évidence scientifique.

Témoignages

David Courteix



David Courteix - crédit image FFR

« La dimension mentale a été une partie essentielle de la démarche mise en œuvre au sein du projet pour permettre l'éruption, le surgissement de performance collective en compétition. Le fait que celle-ci soit adaptée aux spécificités du sport collectif permet de l'intégrer au quotidien, nous donnant ainsi de vraies perspectives d'optimisation des relations humaines et de la dynamique de groupe, parfois en nous poussant à l'interrogation de nos pratiques et de notre cohérence, parfois à l'inverse en nous confortant dans nos raisonnements et nos modes de réflexion ou d'organisation. Je crois fermement au fait que les sciences humaines et sociales s'inscrivent indubitablement dans le devenir de la performance en sports collectifs. Je suis convaincu que dans cette ère qui exacerbe parfois l'importance des data et tend trop souvent à imposer des formes de "prêt-à-penser", on peut se compromettre en oubliant la complexité de ce qu'est réellement la performance humaine. La performance est, *a fortiori* dans les sports collectifs, intrinsèquement située sur une scène sociale, et les sciences humaines nous permettent ainsi de remettre l'humain et la relation au cœur de nos préoccupations. Le

projet TEAM SPORTS, mis en lumière par les Jeux de Paris, représente finalement l'instauration d'un vrai premier pas vers l'avènement des sciences humaines au sein des systèmes de performance collective. C'est la conjugaison de la rigueur scientifique adaptée au terrain, et d'un contrepied au conformisme parfois existant amenant à vouloir tout contrôler, user de méthodes toutes faites, là où l'humain est singulier, et donc par définition, difficilement prédictible lorsqu'il évolue en groupe. Les sciences humaines, notamment celles mobilisées par ce projet, renvoient aux vertus du tout, aux vertus du nous, qui fait que le tout est supérieur à la somme de ses parties. Le travail réalisé dans le cadre de la préparation aux Jeux nous a finalement renvoyés à un challenge : faire en sorte que le groupe trouve les complicités adéquates pour former un sens du "Nous". » (David Courteix, Head Coach équipe de France olympique féminine de rugby à 7)

Jérôme Daret



Jérôme Daret - crédit image FFR

« Je fais infuser TEAM SPORTS partout dans notre projet de performance. Nous avons très largement travaillé sur la construction de notre identité et sur la régulation des émotions collectives et du *body langage*. Les connaissances acquises et l'accompagnement scientifique dont nous avons bénéficié nous ont permis

d'aller au-delà de ce qu'on aurait pu envisager en termes d'innovation des pratiques d'optimisation de la performance collective. Au regard du travail immense que nous avons réalisé dans ce domaine depuis plusieurs années, nous avons dépassé ici le stade des gains marginaux, ce qui me laisse penser que nous sommes ici davantage dans des gains magistraux. » (Jérôme Daret, Head Coach de l'équipe de France Olympique masculine de rugby à 7 médaillée d'or à Paris 2024)

Bibliographie

- Campo, M. et Djäit, R. (2016). *La dimension mentale en rugby : comment optimiser la performance collective et individuelle ? Quels outils au service de l'entraîneur pour former et accompagner les joueurs ?* De Boeck supérieur.
- Campo, M. (2020). *Évolution paradigmatique de la relation émotions-performance en sport. Une approche par l'identité sociale*. [Habilitation à Diriger des Recherches], Université de Bourgogne, Dijon, France.
- Campo, M., Louvet, B. et Harabi, S. (2022). Dimensions of social identification with the team as predictors of the coach-created training climate in rugby: A group-actor partner interdependence modelling perspective. *Psychology of Sport and Exercise*, 59, 102104. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.102104>
- Campo, M., Mackie, D. M. et Sanchez, X. (2019). Emotions in group sports: A narrative review from a social identity perspective. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00666>
- Campo, M. et Sanchez, X. (2020). Social identity and group-based emotions: Application in the

sporting context. Dans M. C. Ruiz et C. Robazza (dir.), *Feelings in sport: Theory, research, and practical implications for performance and well-being* (p. 70-78). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003052012-9>

Gérat, P. (s. d.). Promotion de l'épanouissement par le Rugby : le climat d'entraînement et les compétences psychosociales comme moyen de favoriser le bien-être des jeunes pratiquant-es [Thèse de doctorat en préparation]. Université de Bourgogne, Dijon, France.

Guyomarch, A. (s. d.). Effets des processus identitaires sur les mécanismes de perception visuelle et de prise de décision : étude des joueurs de sports collectifs [Thèse de doctorat en préparation]. Université de Bourgogne, Dijon, France.

Guyomarch, A., Cottureau, B., Martin, S., Pété, E. et Campo, M. (2024, 23-25 juin). *Effect of identity positioning on visual search strategies and decision-making in team sports: An exploratory study with professional basketball players*. [communication orale]. 4th International Conference on Social Identity in Sport, Dijon, France. <https://doi.org/10.51224/SRXIV.386>

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: Psychology in organizations*. Sage.

Hacques, G., Bourgeois, Q., Campo, M. et Seifert, L. (2024). Performance and decision making in rugby union: Influence of team-based goals and task complexity [document soumis pour publication]. *Acta Psychologica*.

Laurin, R. et Pellet, J. (2024). Affective responses mediate the body language of penalty taker–decision-making relationship from soccer goalkeepers. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 95(1), 227-234. <https://doi.org/10.1080/02701367.2023.2189466>

Louvet, B., Sanchez, X. et Campo, M. (2022, 25-28 juin). *Influence of coach-athlete relationships on social identification*

with the team [communication orale]. 3rd International Conference on Social Identity in Sport, Liverpool, England.

Pellet, J., Gabarrot, F., Laurin, R. et Campo, M. (2024). Fostering team dynamics in university sport science student: a low-constraint social identity intervention. *Movement & Sport Sciences-Science & Motricité*, 124, 25-35. <https://doi.org/10.1051/sm/2024003>

Pellet, J., Lacassagne, M.-F., Castel, P., Pété, E., Harabi, S., Gérat, P. et Campo, M. (s. d.). Emotion – social partition relationship in team sports.

Perreau-Niel, G., Campo, M. et Laurin, R. (2024). Le craquage sous pression en sports collectifs : une approche compréhensive et transformationnelle par l'identité sociale [Thèse de doctorat en préparation]. Université de Bourgogne, Dijon, France.

Perreau-Niel, G., Laurin, R. et Campo, M. (2024, 23-25 juin). *The role of social identity in the perception of team and opponent emotions and its influence on the emotion-performance relationship in football penalty takers*. [communication orale]. 4th International Conference on Social Identity in Sport, Dijon, France.

Relave, A., Campo, M. et Nicolas, M. (2019). Influence de la préparation physique sur les relations interpersonnelles : une étude exploratoire. *Movement & Sport Sciences-Science & Motricité*, 105, 53-59. <https://doi.org/10.1051/sm/2019008>

Vitry, F., Pellet, J., Harabi, S., Lacassagne, M.-F., Castel, P., Laurin, R., Bernache-Assolant, I., Campo, M., Pété, E. et Lepers, R. (s. d.). TEAMSPO RTS research program for 2024 Olympic Games – Social identification influences players physical effort during an endurance task.