

# L'impact du Leadership spirituel de Walid Regragui sur la performance d'équipe : Étude comparative entre la Coupe du Monde 2022 et la Coupe d'Afrique des Nations 2023

Hannoun Fatima-zahra

*ENCG Tanger, fatimazahra1.hannoun@gmail.com*

## Résumé

Cette étude examine l'impact différencié du leadership spirituel de Walid Regragui sur la performance de l'équipe nationale marocaine lors de deux compétitions distinctes : la Coupe du Monde 2022 et la Coupe d'Afrique des Nations 2023.

Par une analyse qualitative comparative de ses discours médiatiques, articulée autour du modèle théorique de (Fry,2003), la recherche révèle une variation significative dans l'expression des cinq dimensions du leadership spirituel. Au Qatar, la synergie entre une vision transcendante, une foi éprouvée, un sens historique profond, une appartenance inclusive et un amour altruiste a constitué un catalyseur décisif de la performance historique. En revanche, lors de la CAN, on observe un rétrécissement de la vision vers une logique gestionnaire, une érosion de la foi collective, une perte de la dimension symbolique du sens, et un repli défensif de l'appartenance, corrélés à une contre-performance relative.

L'analyse démontre que l'efficacité du leadership spirituel est profondément contingente au contexte compétitif et au statut de l'équipe. Le passage du rôle de challenger à celui de favori a altéré la narration mobilisatrice que le leader pouvait construire. Seule la dimension d'amour altruiste est restée un pilier stable, agissant comme un facteur de résilience face à l'échec. Cette recherche contribue à la littérature en soulignant le caractère dynamique et contextuel du leadership spirituel, et en validant l'applicabilité du modèle de Fry dans le domaine sportif de haut niveau. Elle offre également des implications pratiques pour les managers sportifs sur l'importance d'adapter leur leadership aux différentes configurations compétitives.

**Mots-clés :** Leadership spirituel, Performance, Football, Walid Regragui, Coupe du Monde, CAN, Analyse qualitative, Management sportif.

## Abstract

This study explores the differential impact of Walid Regragui's spiritual leadership on the performance of the Moroccan national team during two distinct competitions: the 2022 World Cup and the 2023 Africa Cup of Nations. Through a comparative qualitative analysis of his media discourses, framed by Fry's 2003 theoretical model, the research reveals significant variation in the expression of the five dimensions of spiritual leadership. In Qatar, the synergy between a transcendent vision, unwavering faith, deep historical meaning, inclusive membership, and altruistic love was a decisive catalyst for historic performance. Conversely, during the AFCON, a contraction of the vision towards managerial logic, an erosion of collective faith, a loss of the symbolic dimension of meaning, and a defensive withdrawal of membership were observed, correlating with relative underperformance.

The analysis demonstrates that the effectiveness of spiritual leadership is deeply contingent on the competitive context and the team's status. The transition from the role of challenger to that of favourite altered the mobilizing narrative that the leader could construct. Only the dimension of altruistic love remained a stable pillar, acting as a factor of resilience in the face of failure. This research contributes to the literature by highlighting the dynamic and contextual nature of spiritual leadership and validating the applicability of Fry's model in the field of high-level sports. It also offers practical implications for sports managers on the importance of adapting their leadership to different competitive configurations.

**Keywords:** Spiritual Leadership, Performance, Football, Walid Regragui, World Cup, AFCON, Qualitative Analysis, Sports Management.

## INTRODUCTION

Les temps changent, et avec eux nos visions du leadership. Dans le sport, comme dans la société en général, les exigences d'une plus grande éthique, d'un plus grand centrage sur les personnes et d'un service à la communauté sont inévitables aujourd'hui.

Si de nombreuses formes de leadership sont possibles, elles ne sont pas toutes également éligibles ou légitimées dans les pratiques professionnelles, ni même possibles dans des contextes de travail réels au sein des organisations.

La logique traditionnelle qui sous-tend la relation entre le leader (coach) et le dirigé (joueur) et qui définit le climat de nombreuses organisations, telles que les clubs sportifs, est celle du commandement et le contrôle, c'est-à-dire l'exercice d'un pouvoir autoritaire, fondé sur le pouvoir de référence, de récompense et de coercition, sources de pouvoir qui encouragent la simple obéissance et, en conséquence, la résistance à ce pouvoir.

Toutefois, cette perspective ne minimise pas le rôle des personnes dirigées et s'oppose aux styles de leadership plus courants, à savoir le leadership par les pairs, tels que le coaching, une logique qui va à l'encontre de celle du contrôle et du commandement. Aujourd'hui, le leadership est considéré comme la capacité d'un individu (ou d'un groupe) à influencer, de motiver et de permettre aux autres de contribuer avec enthousiasme à l'efficacité et au succès des organisations, en suscitant la participation volontaire de personnes et de groupes à la poursuite d'objectifs définis.

Le leadership dans le domaine de l'entraînement sportif est un type particulier de leadership, qui répond aux problèmes spécifiques déterminés par le sport. Un modèle de leadership pour les entraîneurs sportifs doit tenir compte des caractéristiques spécifiques du développement humain et social que représente le sport et de la spécificité des environnements sportifs, en intégrant les contributions les plus récentes des différentes théories du leadership.

Selon certains auteurs, le leadership spirituel est un domaine de recherche plus récent qui a émergé d'un thème plus global, la spiritualité dans les organisations (Fry, 2003 ; 2005 ; Fry & Slocum, 2008). Le leadership spirituel est un concept relativement nouveau dans la littérature qui nous permet d'envisager le leadership d'une manière plus globale (Cardona, 2000 ; Sanders et al., 2003).

Le cas de Walid Regragui, sélectionneur de l'équipe du Maroc, offre un terrain d'observation privilégié pour analyser l'efficacité différentielle de ce type de leadership dans deux contextes compétitifs distincts : la Coupe du Monde 2022 au Qatar, où le Maroc a réalisé une performance historique en atteignant les demi-finales, et la Coupe d'Afrique des Nations 2023, où l'équipe a été éliminée prématurément en huitièmes de finale.

Cette analyse comparative vise à démontrer comment le leadership spirituel de Walid Regragui a été un levier décisif de performance lors de la Coupe du Monde, mais que l'absence ou la mauvaise application de certains de ses principes durant la Coupe d'Afrique des Nations a directement nui aux résultats. À travers l'examen systématique de ses verbatims, nous identifierons les constantes dans son discours, mais aussi les ruptures et les lacunes dans son approche, pour comprendre pourquoi ce levier spirituel, si efficace en Mondial, n'a pas été reproduit et a conduit à la contre-performance en CAN.

## I. CADRE THEORIQUE

### 1.1. La Spiritualité dans les Organisations

Les employés d'une organisation sont de plus en plus sensibles à des questions telles que la spiritualité sur leur lieu de travail. Les études montrent que les individus se détachent des liens matériels ou instrumentaux et accordent de plus en plus d'attention à la spiritualité représentée par les liens émotionnels et affectifs (Rego et al., 2007). Des auteurs comme (Cavanagh et Bandsuch, 2002) estiment que la spiritualité fait partie de la psychologie positive et que les comportements et les attitudes positives des dirigeants sont des éléments essentiels de la psychologie positive.

Le thème de la "spiritualité dans les organisations" est un sujet qui a émergé ces dernières années et qui a fait l'objet de nombreuses études. Bien qu'il s'agisse d'un sujet qui suscite une certaine curiosité et des controverses, la vérité est qu'il n'a pas toujours reçu l'attention nécessaire, ce qui a conduit à peu de recherches empiriques (Rego, Cunha et Souto, 2007).

Il existe de nombreuses définitions de la spiritualité dans un contexte organisationnel. Pour Ashmos et Duchon, "c'est la reconnaissance que les employés ont une vie intérieure qui nourrit et est nourrie par la réalisation d'un travail significatif dans un contexte communautaire" (Ashmos & Duchon, 2007). Pour (Giacalone et Jurkiewicz 2003), la spiritualité est "un cadre

de valeurs organisationnelles mis en évidence dans la culture, qui promeut l'expérience de la transcendance des employés à travers les processus de travail, facilitant leur sens de la connexion avec les autres d'une manière qui leur procure des sentiments d'accomplissement et de joie" (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

## 1.2. Leadership Spirituel : Définition et Caractéristiques

Après avoir défini la spiritualité dans les organisations, domaine qui a conduit à l'émergence du leadership spirituel, les conditions sont désormais réunies pour aborder le sujet central, le leadership spirituel.

En effet, il existe des raisons qui ont contribué à l'émergence du leadership spirituel, à savoir la connotation négative associée au leadership transformationnel et l'existence possible de soi-disant pseudo-transformationnels qui manipulent les employés dans leur propre intérêt (Cardona, 2000), ainsi que les limites et le manque de profondeur des approches traditionnelles (transactionnelle et transformationnelle), ainsi que le fait d'ignorer la composante interne du leader (Golden-Behler et al., 2000).

Le leadership spirituel est donc une forme de leadership transformationnel authentique dans sa forme la plus extrême, c'est-à-dire qu'il y a, en plus de la motivation intrinsèque et extrinsèque, une préoccupation pour la motivation transcendante des adeptes.

Le leader spirituel se préoccupe des gens et de leurs besoins, même en sacrifiant ses propres besoins. En outre, son objectif est de faire en sorte que les adeptes aient envie de contribuer et qu'ils soient en mesure de défendre leurs propres intérêts en faveur d'un plus grand nombre.

Le leadership spirituel est l'explication de la spiritualité en relation avec le leadership dans un contexte professionnel (Fairholm, 1997). Une définition couramment utilisée est celle d'un "développement des dirigeants au-delà de l'ego vers une plus grande autonomie" (Fairholm, 1997).

Selon Fry (2003), le leadership spirituel est "la compréhension des valeurs, des attitudes et des comportements qui sont nécessaires pour se motiver intrinsèquement et motiver les autres, et pour réaliser une présence spirituelle extraordinaire dans leur vie de sorte qu'ils aient un sens de survie spirituelle par la vocation et l'association".

Le grand objectif d'un leader spirituel est d'encourager le développement spirituel et d'influencer ses collègues à avoir des vertus telles que la compassion, l'honnêteté, l'intégrité et la confiance, ce qui génère un comportement éthique (Cameron et al., 2004). En outre, il favorise des performances élevées à long terme en créant une vision combinée à une augmentation de l'autonomie des individus et des groupes (Cameron et al., 2004).

Les leaders spirituels ont une personnalité enclue au compromis, à l'harmonie et à la coopération (Fairholm, 1996) ; ils ont une vision large et assument la responsabilité de la réalisation des objectifs (Blackaby ve Blackaby, 2001). Le leader spirituel a de la cohérence dans ses émotions et un équilibre dans son monde intérieur et extérieur (Kaya, 2013). Le leader utilise toujours l'intérêt et la discréction et augmente ainsi l'engagement de l'organisation (Fry, 2003). Les leaders spirituels se concentrent toujours sur le développement de leur relation avec leurs adeptes (Blackaby, 2001). Un leader spirituel transforme les avantages individuels en avantages collectifs (Fry et al., 2011).

Le leadership spirituel contribue à rendre l'organisation plus déterminée et productive en répondant aux besoins fondamentaux du leader et de l'adepte (Fry, 2003). Elle permet aux gestionnaires d'acquérir des compétences telles que la gestion des conflits, la prise de décision et la gestion du changement (Fry et al., 2005).

L'augmentation de la productivité, de l'engagement et de la motivation des employés est également mise en évidence en présence de ce type de leadership (Gavin & Mason, 2004 ; Rego et al.). Les leaders spirituels influencent également positivement le bien-être et la satisfaction au travail des travailleurs (Yusof et Mohamad, 2014).

### **1.3. Entraîneurs sportifs et leadership**

Doté de plus de vingt ans d'expérience en tant qu'entraîneur sportif, manager d'équipe et masseur sportif auprès d'athlètes et d'équipes, du niveau amateur au niveau élite, j'ai constaté l'influence de divers comportements de leadership sur les résultats sportifs.

Au Japon, alors que je travaillais pour le conseil préfectoral de l'éducation, j'ai observé des lycéens assidus répéter assidûment la même séance d'entraînement chaque soir pendant un mois, sans la moindre amélioration de leurs performances.

En Australie, au sein de l'équipe féminine de hockey sur gazon, j'ai vu des entraîneurs encourager les joueuses à développer une culture hors terrain, au bénéfice de leurs performances

sur le terrain au niveau national. Enfin, en Afrique du Sud et au Sri Lanka, lors de tournées internationales de cricket pour des équipes scolaires et universitaires anglaises, j'ai pu constater les efforts déployés par les entraîneurs pour inculquer à leurs athlètes la persévérance face à l'adversité. Ainsi, l'impact qu'un entraîneur sportif peut avoir sur la performance et le développement individuels et collectifs, tant au sein qu'en dehors du cadre sportif choisi, est immense.

Quelles que soient les circonstances d'entraînement, « il est crucial pour les entraîneurs efficaces d'adopter leur propre style de leadership tout en restant attentifs aux préférences des joueurs en matière de styles de leadership spécifiques » (Bennie & O'Connor, 2012).

Cette attention portée aux préférences des joueurs en matière de styles de leadership spécifiques se traduit également par une prise en compte des facteurs contextuels, tels que le sport pratiqué, le niveau de jeu (de la participation jusqu'au haut niveau) et l'âge et le parcours des athlètes (Bennie & O'Connor, 2012). De plus, (Bandura et Kavussanu, 2018) suggèrent qu'en restant authentique en tant que leader (par exemple, conscient de soi, honnête, digne de confiance, centré sur l'athlète et agissant avec une intention morale), le plaisir et l'engagement des athlètes peuvent être renforcés.

Il est donc évident que les responsabilités des entraîneurs sportifs, dans tout contexte sportif, sont nombreuses et de grande portée. Par exemple, (Constandt et Willem, 2019) affirment que les entraîneurs sportifs ont la responsabilité de modéliser des comportements éthiques au sein des organisations sportives et, à ce titre, devraient agir comme des « intermédiaires pour transmettre aux joueurs le leadership éthique perçu de l'organisation ». Face à toutes ces exigences et responsabilités, les entraîneurs sportifs sont de plus en plus tentés de se tourner vers des listes de règles et d'interdictions prescriptives. Pourtant, ces listes et ressources doivent toujours être interprétées en tenant compte du contexte.

Comme dans tout environnement axé sur les objectifs, les pratiques de leadership dans le sport doivent être adaptées au contexte de leur application. Steve Kerr et son mandat d'entraîneur-chef des Golden State Warriors (GSW) en NBA en sont un exemple. De 2015 à 2019, les GSW ont disputé cinq finales NBA consécutives, remportant trois championnats. Durant cette période, l'équipe, comptait de nombreux All-Stars et de futurs membres du Hall of Fame – des icônes actuelles du sport. Cependant, en raison de blessures, de retraites et de transferts, l'équipe qui a foulé le parquet au début de la saison 2019/20 était très différente en

termes d'âge, d'expérience et de talent. Il aurait été absurde pour Steve Kerr d'adopter la même rhétorique et les mêmes objectifs d'entraînement pour la saison 2019/20 que lors des saisons précédentes.

Pour qu'un entraîneur réussisse (quelle que soit la définition qu'on en donne à ce moment-là) en période de transition, deux décisions sont souvent prises : (1) l'entraîneur adapte sa mentalité et ses objectifs ; ou (2) l'entraîneur est remplacé par un entraîneur perçu comme plus adapté. Un exemple remarquable de ce qu'un changement d'entraîneur peut apporter est l'ascension du Leicester City Football Club, qui, en 2015/16, sous la direction de Claudio Ranieri, nouvellement nommé entraîneur, est passé de la quasi-relégation l'année précédente au titre de champion de Premier League. La décision de remplacer un entraîneur, et par qui le remplacer, relève de la compétence des administrateurs sportifs (par exemple, les propriétaires d'équipe, les directeurs sportifs, les membres du comité du club).

#### **1.4. Caractéristiques des leaders sportifs efficaces**

Dans une étude de (Smith et al, 2017) explorant les perceptions des comportements de leadership transformationnel chez les capitaines d'équipe et les entraîneurs principaux, les comportements de leadership efficaces suivants ont été identifiés :

- attentes élevées en matière de performance (par exemple, maintenir un comportement exemplaire en dehors du terrain, ainsi qu'un effort soutenu à l'entraînement) ;
- motivation inspirante ;
- considération individuelle ;
- exemplarité ;
- stimulation intellectuelle ;
- promotion de l'adhésion aux objectifs du groupe.

Il est toutefois évident que tous les capitaines, entraîneurs et administrateurs performants ne présentent pas l'ensemble (voire aucune) de ces caractéristiques. Une recherche menée par (Arnold, Fletcher et Hobson, 2018) explorant les perceptions des athlètes olympiques concernant les leaders et les gestionnaires présentant des traits de personnalité négatifs (par exemple, manque d'authenticité, obsession du succès, égocentrisme) a mis en évidence

l'éventail des effets positifs et/ou négatifs que de tels traits peuvent avoir sur le comportement et la performance des athlètes. Les implications de leurs recherches sont que les dirigeants devraient être conscients de leurs propres aspects négatifs et de l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur autrui, et que « pour devenir un leader efficace dans ce rôle, il ne suffit pas de développer et de cultiver des qualités positives [par exemple, la conscience professionnelle, l'ouverture d'esprit, l'intelligence] et d'éviter les aspects négatifs ».

De ce fait, l'efficacité du leadership sportif est un exercice complexe. Il existe un juste équilibre entre inciter les athlètes à donner le meilleur d'eux-mêmes, maintenir des limites appropriées et leur apporter un soutien émotionnel et sportif efficace (Smith et al., 2017).

### **1.5. Modèle de médiation du leadership**

Initialement développé par (Smoll, Smith, Curtis et Hunt, 1978), le modèle médiationnel du leadership décrit un processus de leadership comportant trois composantes centrales : les comportements de l'entraîneur, la perception et le souvenir de ces comportements par les joueurs, et les réactions évaluatives des joueurs à ces comportements. En intégrant leur modèle à la perspective sociocognitive (Bandura, 1986), Smith et ses collègues soutiennent que les comportements de l'entraîneur influencent les réactions évaluatives des athlètes à ces comportements, via la perception et le souvenir qu'ils en ont. Leur modèle illustre une interaction réciproque complexe entre des facteurs contextuels, personnels et comportementaux, situant ainsi le processus d'influence des comportements de l'entraîneur au sein de l'environnement où il se produit. Conformément au paradigme sociocognitif, le modèle médiationnel comprend un ensemble complexe de différences individuelles et de variables situationnelles imbriquées dans un réseau causal réciproque. Le modèle résultant est inévitablement assez complexe, avec douze relations fondamentales hypothétiques. De plus, lorsque chacun des facteurs d'ordre supérieur (c.-à-d. les différences individuelles de l'entraîneur, les différences individuelles de l'athlète et les facteurs situationnels) est décomposé en ses éléments constitutifs, le modèle contient plus de cinquante paramètres différents.

Le modèle décrit trois facteurs antécédents des comportements de l'entraîneur, à savoir les différences individuelles de l'entraîneur, les facteurs situationnels et la perception qu'a l'entraîneur de l'attitude de son athlète. La perception qu'a l'entraîneur de l'attitude de son joueur est identifiée comme étant influencée par les différences individuelles de l'entraîneur, les facteurs situationnels et les réactions évaluatives du joueur. Ceci, à son tour, est supposé

influencer les comportements ultérieurs de l'entraîneur. Une image très complexe des interactions et des voies de médiation se dégage de ce modèle. Il est important de noter que la complexité n'est pas une critique du modèle ; au contraire, sa complexité reflète la complexité du processus qu'il décrit.

En effet, un atout majeur du modèle médiationnel du leadership est qu'il intègre explicitement le processus d'influence du leader dans le contexte plus large où il se déroule.

## II. CADRE EMPIRIQUE

### 2.1. Méthodologie de recherche

Cette recherche adopte une approche qualitative, basée sur une étude de cas centrée sur le leadership de Walid Regragui. L'analyse se concentre sur l'identification des dimensions du leadership spirituel et de leur variation entre les deux tournois.

Le corpus de données est constitué de l'ensemble des verbatims publics de Walid Regragui, tirés de ses conférences de presse avant et après les matchs lors de deux tournois :

- La Coupe du Monde 2022 au Qatar (7 matchs)
- La Coupe d'Afrique des Nations 2023 en Côte d'Ivoire (4 matchs)

Au total, plus de 50 déclarations ont été systématiquement collectées à partir de retranscriptions officielles et de comptes-rendus médiatiques fiables.

Les données ont été analysées selon une méthode d'analyse de contenu thématique. Les étapes suivantes ont été suivies :

1. Familiarisation avec l'ensemble du corpus
2. Codage initial des unités de sens significatives
3. Recherche de thèmes regroupement des codes en thèmes émergents
4. Construction de matrices d'analyse comparative
5. Interprétation à la lumière du cadre théorique

### 2.2. Résultats de recherche

- Analyse thématique
- Analyse du Leadership Spirituel de Walid Regragui selon le Modèle de Fry « la coupe du monde »

### La vision

Selon Fry, La vision représente la capacité à créer un idéal futur partagé qui donne une direction inspirante et du sens profond à l'action collective.

Chez Regragui, la vision dépasse radicalement le cadre sportif pour embrasser une ambition civilisationnelle. *"Je ne veux pas qu'on attende quarante ans pour revivre ça. Non. On a l'opportunité demain de ramener une équipe africaine en finale de Coupe du monde. On a été beaucoup critiqués. Des commentateurs disaient : 'L'Afrique ? Cinq, ça suffit, pas assez bons'. Il y a des moments où il faut marquer le territoire et dire 'Non, on est là'."* (Avant France)

Regragui opère ici un véritable renversement paradigmatique dans la psychologie footballistique africaine. En évoquant les "quarante ans", il ne fait pas seulement référence à l'historique sportif, mais à toute une mentalité de résignation et de patience excessive. Sa vision est révolutionnaire car elle brise le cycle de la satisfaction modeste. La référence aux critiques externes ("L'Afrique ? Cinq, ça suffit") n'est pas utilisée de manière défensive, mais comme un carburant motivationnel. En disant "marquer le territoire", il transforme le terrain de football en espace de reconquête identitaire. Cette vision géopolitique du sport est typique du leadership spirituel selon Fry, où l'action immédiate s'inscrit dans une lutte symbolique plus large. *"Ce parcours peut, j'espère, libérer psychologiquement beaucoup de pays africains, et montrer qu'on peut rivaliser avec les grandes nations comme le Brésil. Mais il y a encore du travail. Il ne faut pas croire que c'est acquis. Ce n'est pas un accident, mais il faut le confirmer."* (Après France).

Regragui positionne clairement son équipe comme un modèle démonstratif pour tout un continent. Le terme "libérer psychologiquement" est extrêmement fort - il reconnaît que l'obstacle principal n'est pas technique ou tactique, mais mental. Sa vision inclut une dimension thérapeutique pour le football africain tout entier. La mention du Brésil n'est pas anodine : elle place d'emblée l'Afrique dans la cour des grands, refusant toute comparaison infériorisante. Sa lucidité ("ce n'est pas un accident") montre une pensée stratégique mature qui anticipe déjà

l'après-exploit. *"On veut inculquer une nouvelle mentalité. Notre pays avance. Maintenant, il faut que ce soit une norme pour le Maroc. Le premier tour doit devenir une norme."*

La vision de Regragui est profondément ancrée dans des valeurs de progression continue et d'excellence durable. Le mot "norme" est crucial - il ne s'agit pas d'un exploit ponctuel mais d'un changement de standard permanent. Cette approche reflète une compréhension profonde du développement : la vraie révolution n'est pas dans la performance exceptionnelle, mais dans la transformation des attentes et des standards.

### **La foi**

Selon Fry, la foi représente la confiance inébranlable dans la réalisation de la vision, tandis que l'espérance est l'anticipation positive de l'avenir.

Chez Regragui, la foi n'est pas une croyance naïve mais une construction méthodique basée sur la transformation des limitations en forces : *"On a montré que dans la vie, on peut réussir sans avoir tout : moins de talent, moins de moyens, mais avec l'envie, le travail, la foi - tu peux. Ce qu'on fait n'est pas un miracle, c'est du travail : Zéro but encaissé contre des cadors comme Croatie, Belgique, Espagne, Portugal. L'Afrique travaille. Le monde arabe travaille."* (Après Portugal)

Ce verbatim extraordinaire montre comment Regragui opère un renversement sémantique complet du concept de réussite. Les marqueurs traditionnels de la supériorité footballistique (talent, moyens) sont relativisés au profit de qualités spirituelles et morales (envie, travail, foi). En insistant sur le caractère "non-miraculeux" de leur parcours, il réhabilite la notion d'effort et de mérite. La répétition du mot "travail" et son extension à l'Afrique et au monde arabe transforme une performance sportive en démonstration éthique et presque politique.

*"Quand on regarde Rocky Balboa, on a envie de soutenir le petit - c'est un peu nous, le Rocky de cette Coupe du monde. Parfois, le petit doit rêver et croire, et c'est ce que j'ai inculqué à mes joueurs."* (Après Portugal)

L'utilisation de la métaphore Rocky est géniale car elle ancre leur histoire dans un archétype universellement compris du combat contre l'adversité. Regragui ne se contente pas de motiver, il construit un récit héroïque où ses joueurs deviennent les protagonistes d'une épopee cinématographique. Cette narration transforme l'infériorité apparente en opportunité de

grandeur. Le verbe "inclusif" est important : il montre un travail pédagogique constant pour installer cette mentalité.

*"Plus on avance, plus on est proches de ce rêve. Donc voilà, on va se battre demain pour aller plus loin. On n'est pas là par hasard." (Avant France)*

La foi chez Regragui intègre une dimension spirituelle authentique, notamment à travers l'usage récurrent de "Inch'Allah" dans ses discours. Cette expression n'est pas une formule vide mais l'affirmation d'une confiance qui dépasse le simple calcul rationnel. Sa conception de la foi est active : "On n'est pas là par hasard" suggère une conviction que leur parcours est le fruit d'un travail et d'une destinée qui se construisent. Cette dimension spirituelle renforce la résilience en ancrant la performance dans un cadre de sens plus large.

### L'amour altruiste

L'amour altruiste, selon Fry, se manifeste par un souci authentique du bien-être d'autrui et la création de relations basées sur la confiance mutuelle.

Chez Regragui, cet amour altruiste se décline en plusieurs dimensions concrètes : *"Depuis le début de la compétition, on joue avec une équipe qui n'est pas à 100 %. C'est pour ça que ce qu'ils font est encore plus extraordinaire. Tout le monde s'accroche, tout le monde joue avec des bandages, tout le monde élève son niveau de jeu. Et mentalement, on a réussi à créer un groupe, une famille." (Après Espagne)*

Regragui, en mettant en avant les blessures et les limitations, il ne révèle pas des faiblesses mais idéalise le courage et la résilience. Les "bandages" deviennent des marques d'honneur, des preuves visibles du sacrifice consenti. La métaphore familiale est puissante car elle établit des liens qui dépassent le cadre professionnel pour toucher à l'affectif et à l'identitaire.

*"Benoun [...] il le loupe. C'est le football. Mais je ne lui en veux pas. Il n'avait jamais loupé un penalty. Hakim Ziyech, il ne faut pas le traiter comme un autre. C'est notre star, comme Mbappé en France. Il faut lui donner de l'amour et des responsabilités." (Après Espagne)*

La gestion de l'échec de Benoun est exemplaire à plusieurs niveaux. D'abord, Regragui normalise l'erreur ("C'est le football"), refusant d'en faire un drame. Ensuite, il valorise le

parcours passé du joueur ("il n'avait jamais loupé"), maintenant ainsi son estime de soi. Sa gestion différenciée de Ziyech montre une intelligence psychologique fine - il reconnaît les besoins spécifiques des talents exceptionnels sans créer d'injustice. L'expression "donner de l'amour" est remarquable dans le contexte sportif professionnel, montrant une approche humaine rare.

*"Les 26 joueurs, c'est moi qui les ai choisis. J'ai confiance en tous. Bien sûr qu'on aimerait que certains fassent plus, mais attention : c'est la Coupe du Monde."* (Après Espagne)

L'amour altruiste chez Regragui s'exprime à travers des valeurs de loyauté, de confiance et de justice. En assumant ses choix ("c'est moi qui les ai choisis"), il endosse la responsabilité du groupe. Sa confiance est à la fois inconditionnelle ("j'ai confiance en tous") et réaliste ("on aimerait que certains fassent plus"). Cette approche équilibrée crée un environnement où les joueurs se sentent à la fois soutenus et stimulés à progresser.

### **Le sens (calling)**

Le "calling" selon Fry, correspond à la perception d'avoir un but profondément significatif qui apporte une contribution valable.

Chez Regragui, le sens est constamment élargi et approfondi : *"On est arrivé dans une compétition qu'on ne connaissait pas, qui te pompe énormément d'énergie, physique et mentale, surtout pour un pays comme le nôtre. À chaque fois, il y a de l'adrénaline, de la pression, car on sait qu'on a un peuple derrière nous. Et on a envie d'écrire l'histoire."* (Après Espagne)

Regragui transforme ici la pression en privilège et la fatigue en preuve d'engagement. L'expression "écrire l'histoire" est cruciale - elle élève chaque match au rang d'acte historique, donnant aux joueurs le sentiment de participer à quelque chose qui les dépasse et qui restera dans les mémoires. La mention du "peuple derrière nous" crée une connexion émotionnelle forte entre l'équipe et la nation, transformant la performance sportive en service collectif.

*"Je me suis souvenu de 1986. Cette génération m'a donné envie de faire du football. Et aujourd'hui, peut-être qu'on a fait rêver des jeunes, des enfants, qui porteront le flambeau demain."* (Après Canada)

En créant une continuité entre les générations, Regragui ancre son équipe dans une tradition tout en lui donnant une mission de transmission. Les joueurs ne jouent plus seulement pour eux-mêmes mais pour perpétuer un héritage et inspirer l'avenir. Cette dimension transgénérationnelle du sens est typique du leadership spirituel selon Fry, où l'action présente s'inscrit dans une chaîne historique.

*"On représente l'Afrique, on représente le monde arabe. Cette énergie-là, on la ressent. C'est ce qui nous pousse à aller plus loin."* (Après Portugal)

Le sens chez Regragui est circulaire et expansif : il part des joueurs individuels, s'étend à l'équipe, puis au pays, puis au continent africain, puis au monde arabe, et revient nourrir les joueurs de cette énergie collective. Cette construction concentrique de la signification crée un effet de levier psychologique puissant. Chaque but marqué, chaque match gagné devient ainsi une victoire pour plusieurs centaines de millions de personnes.

### **L'appartenance (membership)**

L'appartenance, selon fry, fait référence au sentiment d'être compris, apprécié et accepté au sein d'une communauté.

Chez Regragui, l'appartenance est une construction active et délibérée : *"Je me suis battu pour qu'on arrête de faire cette différence [entre joueurs nés en Europe et au Maroc]. Aujourd'hui, tous les Marocains sont Marocains. Quand ils viennent en sélection, ils veulent mourir pour le maillot. Et ça, c'est magnifique. On fait un milkshake de cultures footballistiques : allemande, espagnole, française, néerlandaise, marocaine. Et ça, ça donne quelque chose de fort."* (Après Espagne)

Le verbe "combattu" révèle que cette unité n'était pas naturelle mais construite, négociée, conquise. Regragui a dû surmonter des clivages potentiels pour forger une identité commune. La métaphore du "milkshake" est révolutionnaire dans le contexte footballistique - elle suggère une fusion harmonieuse où chaque culture apporte sa saveur sans perdre son identité, créant une nouvelle substance plus riche que la somme des parties. L'expression "mourir pour le maillot" idéalise l'engagement et transforme l'appartenance en amour.

*"Le coach, moi, je suis né en France. Mais personne ne peut avoir ma douleur pour mon pays. Je dis toujours à mes joueurs de donner 100 % pour cette nation."* (Après Espagne)

En partageant sa propre histoire biculturelle, Regragui légitime la complexité identitaire de ses joueurs. Sa "douleur pour le pays" devient le ciment émotionnel qui unit des parcours différents autour d'un même amour patriotique. Cette authenticité personnelle renforce sa crédibilité et lui permet de parler d'égal à égal avec des joueurs vivant des réalités similaires.

*"On a créé un groupe, une famille. Tout le monde est essentiel. Ceux qui rentrent doivent être à 100%, mais ils se battent."*

L'appartenance chez Regragui est à la fois inclusive ("tous sont Marocains") et exigeante ("tous doivent se battre"). Cette dialectique entre accueil inconditionnel et exigence de performance crée une identité forte et performante. Chaque joueur se sent à la fois accepté tel qu'il est et poussé à donner le meilleur de lui-même pour la communauté.

### **Synthèse**

Le génie du leadership spirituel de Regragui réside dans l'interaction dynamique et synergique entre ces cinq dimensions. La vision donne la direction et l'ambition, la foi fournit l'énergie et la persévérance, l'amour altruiste crée le ciment humain et émotionnel, le sens apporte la motivation profonde et la transcendance, et l'appartenance forge l'identité collective et la cohésion.

*"Quand on est venus à la Coupe du Monde, on s'est dit qu'on devait les soutenir. On est les Marocains. On est très émotionnels. Il nous faut de la confiance. Il ne faut pas des doutes."*  
(Avant Belgique)

Cette synergie explique comment une équipe techniquement limitée et physiquement diminuée a pu réaliser l'impossible : chaque joueur ne jouait plus pour lui-même, mais pour une cause qui les transcendait tous. Regragui n'a pas seulement coaché une équipe de football - il a orchestré une expérience spirituelle collective où le sport devenait le vecteur d'une renaissance identitaire, d'une affirmation continentale et d'une démonstration éthique.

Son leadership montre que dans le sport moderne, la performance ultime naît de cette alchimie rare entre compétence tactique et profondeur spirituelle, entre rationalité sportive et magie humaine, entre exigence de résultat et attention aux personnes. Le parcours de l'équipe marocaine sous sa direction restera comme une démonstration magistrale de la puissance du leadership spirituel dans la réalisation de l'impossible.

**Tableau 1 :** Analyse thématique du contenu des conférences de walid regragui durant la coupe du monde

Thème	Codes	Verbatims	Analyse
<b>VISION (Notre projet commun)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Changer les mentalités</b></li> <li>• <b>Créer de nouvelles habitudes</b></li> <li>• <b>Montrer l'exemple</b></li> </ul>	<p>"Je ne veux pas qu'on attende quarante ans pour revivre ça. On a l'opportunité de ramener une équipe africaine en finale."</p> <p>"Il faut que le premier tour devienne une norme pour le Maroc."</p>	Regragui veut briser les vieilles habitudes et créer de nouvelles ambitions. Il ne veut pas d'un succès ponctuel mais d'un changement durable.
<b>FOI/ESPOIR (Notre conviction)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Croire sans tout avoir</b></li> <li>• <b>Travailler plus fort</b></li> <li>• <b>Rester positif</b></li> </ul>	<p>"On peut réussir sans avoir tout : moins de talent, moins de moyens, mais avec l'envie, le travail, la foi - tu peux."</p> <p>"Quand on regarde Rocky Balboa, on a envie de soutenir le petit - c'est un peu nous."</p>	Il transforme les faiblesses en forces. Même avec moins de moyens, la conviction et le travail peuvent tout changer.
<b>AMOUR (Notre famille)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accepter les différences</b></li> <li>• <b>Supporter les échecs</b></li> <li>• <b>Créer des liens forts</b></li> </ul>	<p>"Benoun a raté son penalty. C'est le football. Mais je ne lui en veux pas."</p> <p>"On a créé un groupe, une famille. Tout le monde joue avec des bandages mais tout le monde s'accroche."</p>	Chacun est accepté avec ses forces et ses faiblesses. Les échecs sont normaux, l'important est de rester uni.
<b>SENS (Notre mission)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Écrire l'histoire</b></li> <li>• <b>Inspirer les jeunes</b></li> </ul>	<p>"On a envie d'écrire l'histoire. On sait qu'on a un peuple derrière nous."</p> <p>"Peut-être qu'on a fait rêver</p>	Chaque match a un sens plus large : inspirer une nation et laisser une trace dans l'histoire.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Porter notre peuple</b></li> </ul>	<i>des jeunes qui porteront le flambeau demain."</i>	
<b>APPARTENANCE (Notre identité)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tous égaux</b></li> <li>• <b>Unis malgré nos différences</b></li> <li>• <b>Fiers ensemble</b></li> </ul>	<p><i>"Je me suis battu pour qu'on arrête de faire la différence entre joueurs nés en Europe et au Maroc. Aujourd'hui, tous sont Marocains."</i></p> <p><i>"On fait un mélange de cultures : allemande, espagnole, française, marocaine. Ça donne quelque chose de fort."</i></p>	<p>Les origines différentes deviennent une force. L'identité commune est plus importante que les différences.</p>

- **Analyse du Leadership de Walid Regragui selon le Modèle de Fry « CAN »**

### **La vision**

Chez Regragui durant la CAN, la vision subit un rétrécissement significatif. L'idéal futur n'est plus la transformation du football africain, mais la gestion immédiate des obstacles et la justification de la performance.

*« Pourquoi changer une formule qui fonctionne ? On a 7 points sur 9, 5 buts marqués, un seul encaissé. »* (Avant Afrique du Sud)

Ce verbatim est l'antithèse de la vision expansive du Mondial. Regragui ne projette pas l'équipe vers un avenir radieux ; il se retourne vers le passé récent pour justifier le présent. La "formule" n'est pas présentée comme un tremplin, mais comme un acquis à défendre. La référence aux statistiques (7 points, 5 buts) est une argumentation défensive, typique d'un leadership sous pression, qui contraste avec le discours proactif et visionnaire qui caractérisait la Coupe du Monde. La vision n'est plus "changer les mentalités", mais "ne pas changer ce qui fonctionne à minima".

*« On veut finir premiers avec 7 points. Vous verrez qu'à la fin, il n'y aura peut-être qu'une seule équipe avec 9 points. Nous, si on gagne, on sera comme les grosses équipes, à 7 points. »* (Avant Zambie)

Ici, la vision est réduite à un calcul ponctuel et à une recherche de légitimité statutaire ("être comme les grosses équipes"). L'objectif est compétitif, mais il manque la dimension symbolique et révolutionnaire. Durant le Mondial, l'équipe défiait les "grosses équipes" ; ici, elle cherche à leur ressembler dans un tableau de classement. Cette nuance est capitale : elle indique un glissement d'une posture de révolutionnaire à celle de suiveur.

*« Construire une équipe ou aller en finale ? Les deux sont difficiles. Construire une équipe demande du temps, et ce n'est pas toujours donné aux entraîneurs, en Afrique comme ailleurs. »* (Avant Zambie)

Ce passage révèle une tension profonde et une lucidité devenue paralysante. Alors que lors du Mondial, la construction de l'équipe et la performance extrême étaient fusionnées dans une même dynamique, ici elles sont présentées comme un dilemme. L'aveu des contraintes temporelles ("le temps, on ne l'a pas toujours") introduit un abandon qui affaiblit la vision. La valeur n'est plus l'audace inconditionnelle, mais la résignation réaliste.

### **La foi**

Chez Regragui durant la CAN, la foi cède la place à une énumération des obstacles, et l'espérance se reporte sur un avenir lointain.

*« Honnêtement, jouer ce match à 14h était injouable, pour n'importe qui. [...] Sous 35°C, avec 80% d'humidité, on ne pouvait pas attendre grand-chose. »* (Avant Zambie)

Ce discours opère un renversement complet de la logique qui prévalait au Mondial. L'adversité (la chaleur), au lieu d'être un carburant pour le récit héroïque ("Rocky Balboa"), devient une excuse anticipée. Le terme "injouable" est extrêmement fort et désarmant pour une équipe. Il ne s'agit plus de croire que "sans avoir tout, on peut réussir", mais de constater que, dans certaines conditions, la réussite est impossible. Cette externalisation des causes potentielles d'échec affaiblit les fondements de la foi collective.

*« Ce qui m'a étonné, c'est ce but qu'on encaisse dans les dix dernières minutes. On aurait dû mieux gérer cet avantage. »* (Après Zambie)

La "surprise" et la déception remplacent la confiance. Au Mondial, l'équipe surprenait les adversaires ; ici, elle est surprise par ses propres défaillances. Le discours se focalise sur les lacunes et les erreurs de gestion, nécessaire pour la progression, mais qui, répété, nourrit une

culture de la défiance plutôt que de la confiance. La foi est conditionnée à la perfection technique, elle n'est plus cette force spirituelle qui compense les imperfections.

*« Ce groupe est jeune, il va apprendre. Mais aujourd'hui, c'est mon échec, pas celui de l'équipe. »* (Après Afrique du Sud)

Acte noble de protection, cette déclaration reporte aussi l'espérance dans le futur ("il va apprendre"). L'espérance n'est plus dans l'immédiateté du match à venir, mais dans un processus long d'apprentissage. En prenant tout le blâme, Regragui protège ses joueurs. Mais cela risque aussi de les décharger de l'urgence de s'améliorer. La conviction de gagner tout de suite a disparu.

### L'amour altruiste

Chez Regragui durant la CAN, cette dimension reste remarquablement stable et constitue le pilier le plus résilient de son leadership, même en période de difficultés.

*« Hakim s'était entraîné blessé, on a un match mardi, donc mon rôle c'est aussi de le protéger. »* (Après Zambie)

Regragui incarne ici le leadership protecteur. La décision n'est pas seulement tactique, elle est éminemment humaine. Il positionne son rôle de "protecteur" au même niveau que celui de stratège. Cet amour altruiste se manifeste par une gestion personnalisée et préventive, montrant un souci authentique de l'intégrité physique et mentale de ses joueurs-clés, au-delà de la performance immédiate.

*« Je n'ai rien à reprocher aux joueurs. Ils ont tout donné, ils m'ont suivi. [...] Mais aujourd'hui, c'est mon échec, pas celui de l'équipe. »* (Après Afrique du Sud)

C'est l'apogée de l'amour altruiste en contexte d'échec. En déchargeant totalement les joueurs et en absorbant seul le blâme, Regragui pratique un "leadership sacrificiel". Cette posture renforce la confiance et la loyauté au sein du groupe. Elle dit : "Quoi qu'il arrive, je vous protégerai." C'est une démonstration concrète de la "famille" qu'il a cherché à créer, où le père assume les échecs pour préserver ses enfants.

*« Amlah est sous-estimé et critiqué injustement. [...] C'est le pilier qu'on ne voit pas, mais qui tient la maison. Il a mon entière confiance. »* (Avant Zambie)

Face aux critiques externes, Regragui prend la défense publique d'un de ses joueurs. Cette déclaration est un acte d'amour altruiste à double détente : elle redonne de la valeur à un joueur "de l'ombre" et envoie un message à tout le groupe sur la loyauté inconditionnelle du sélectionneur. Il défend non seulement le joueur, mais aussi sa propre vision du collectif, où chaque rôle, même moins visible, est essentiel.

### **Le sens (calling)**

Chez Regragui durant la CAN, le sens se replie sur l'enjeu sportif immédiat, perdant la dimension historique, continentale et identitaire qui le caractérisait.

*« Notre objectif, c'est la qualification. »* (Avant Congo)

Cette phrase, bien que juste sportivement, est symptomatique du rétrécissement du sens. Comparé à "on veut écrire l'histoire" ou "on représente l'Afrique et le monde arabe", "la qualification" est un objectif fonctionnel et fermé. Il ne s'agit plus de participer à un récit plus grand, mais de remplir un contrat. Le "calling" n'est plus une mission transcendante, mais une tâche à accomplir.

*« On est en mission. [...] On reste concentrés sur notre objectif. »* (Avant Afrique du Sud)

Le terme "mission" est repris, mais il est vidé de sa substance épique. Durant le Mondial, la mission était de "libérer psychologiquement" un continent. Ici, la mission est implicitement de gagner un match de huitième de finale. La focalisation est devenue étroite, tournée vers soi-même ("concentrés sur notre objectif") et non plus vers l'impact externe que la performance pourrait avoir. (Après Afrique du Sud)

En cherchant à relativiser l'échec, Regragui en minimise automatiquement l'importance. Si l'échec n'est pas si grave, alors la réussite n'était pas si cruciale. Le sens profond et le poids historique attachés à la quête du trophée s'en trouvent atténués. On est loin de l'urgence et de la gravité qui sous-tendaient chaque match du parcours mondial.

### **L'appartenance**

Chez Regragui durant la CAN, l'unité n'est plus présentée comme un "milkshake" fusionnel, mais comme un bastion devant résister aux assauts externes et gérer les tensions internes.

« *On me critique pour laisser de bons joueurs sur le banc, mais s'ils entrent, c'est qu'ils sont bons.* » (Avant Zambie)

L'appartenance se construit ici en réaction aux critiques. Le groupe n'est plus défini par son identité positive et inclusive, mais par son opposition à un "ils" extérieur (les médias, les critiques). C'est la dynamique de la "forteresse assiégée", qui peut être mobilisatrice à court terme, mais qui est moins saine et durable que l'enthousiasme fusionnel du Mondial.

« *Je ne serrerai plus la main des joueurs à l'avenir.* » (Avant Zambie)

Ce verbatim, suite à l'incident avec Mbemba, est une fracture symbolique majeure. Le geste de fair-play et de connexion humaine qu'est la poignée de main est abandonné. Regragui construit une barrière physique qui matérialise une barrière psychologique. C'est l'antithèse de l'approche "milkshake" ; c'est un repli sur soi défensif, une protection par l'isolement, qui nuit au sentiment d'appartenance à une communauté footballistique plus large.

« *On a dû intégrer des jeunes dans un contexte très difficile. Ils ont fait de leur mieux.* »(Après Afrique du Sud)

Il souligne la difficulté d'intégration, reconnaissant implicitement que l'insertion n'a pas pleinement pris. Le groupe n'est pas présenté comme une entité homogène et naturelle, mais comme une construction qui a rencontré des obstacles. Le "ils" (les jeunes) se distingue encore du "nous" consolidé, indiquant que la barrière de l'appartenance n'a pas été complètement franchie pour les nouveaux venus.

**Tableau 2 :** Analyse thématique du contenu des conférences de presse de Walid Regragui durant la coupe d'Afrique

Thème	Codes	Verbatims Illustratifs (CAN)	Analyse
<b>VISION</b> (Notre projet commun)	<b>Gestion du risque &amp; Stabilité</b>	« <i>C'est un match à élimination directe... chaque erreur peut nous</i>	La vision devient défensive et pragmatique. Elle se concentre sur l'évitement de l'échec et la

		<p><i>coûter l'élimination. »</i>  <i>« Pourquoi changer une formule qui fonctionne ? »</i></p>	justification des résultats, perdant son ampleur transformative et inspirante.
<b>FOI/ESPOIR</b> (Notre conviction)	<b>Justification &amp; Doute</b>	<p>« Honnêtement, jouer ce match à 14h était injouable... on ne pouvait pas attendre grand- chose. »  <i>« Ce qui m'a étonné, c'est ce but qu'on encaisse... »</i></p>	La foi cède la place à un réalisme défaitiste. Le discours se focalise sur les obstacles et les erreurs, entamant la confiance collective et l'optimisme.
<b>AMOUR ALTRUISTE</b> (Notre famille)	<b>Protection &amp; Sacrifice</b>	<p><i>« Mon rôle c'est aussi de le protéger. »</i> (sur un joueur)  <i>« Je n'ai rien à reprocher aux joueurs... Mais aujourd'hui, c'est mon échec. »</i></p>	Cette dimension reste le pilier solide. Le leadership est protecteur, bienveillant et sacrificiel. Il préserve la cohésion du groupe en absorbant les critiques et les échecs.
<b>SENS</b> (Notre mission)	<b>Mission sportive &amp; Relativisation</b>	<p><i>« Notre objectif, c'est la qualification. »</i>  <i>« Ce n'est pas la fin du monde. Il y a eu d'autres favoris éliminés. »</i></p>	Le sens (calling) se réduit à un objectif compétitif standard. Il perd sa dimension historique, continentale et transcendante, privant l'équipe d'une source de motivation profonde.
<b>APPARTENANCE</b> (Notre identité)	<b>Défensive &amp; Repli</b>	<p><i>« On me critique pour laisser de bons joueurs sur le</i></p>	L'identité collective n'est plus présentée comme un "milkshake" fusionnel,

		<i>banc... »</i> <i>« Je ne serrerai plus la main des joueurs [adverses] à l'avenir. »</i>	mais comme une forteresse assiégée. L'unité se construit en réaction aux critiques et se traduit par un repli défensif.
--	--	---	---

### **Synthèse comparative: Leadership (CDM 2022) vs Leadership (CAN 2023)**

L'analyse textuelle confirme une diminution manifeste de l'intensité du leadership spirituel de Walid Regragui entre la Coupe du Monde 2022 et la CAN 2023. La synergie vertueuse entre les cinq dimensions – qui faisait la force du groupe au Qatar – s'est disloquée. La Vision, la Foi, le Sens et l'Appartenance se sont rétrécis ou ont pris une teinte défensive. Seul l'Amour altruiste est resté un pilier éternel.

Cet affaiblissement du leadership spirituel n'est pas anodin. Il a privé l'équipe du récit mobilisateur, de la confiance absolue et du sentiment de destin collectif qui lui permettaient de surpasser son potentiel technique. L'équipe est arrivée en CAN en "grosse équipe" à gérer, et non plus en "Rocky" à affronter l'impossible. Cette différence d'état d'esprit, orchestrée par le discours et la posture du leader, est une clé essentielle pour comprendre la dissonance entre l'exploit mondial et la déception africaine.

#### **✓ La Vision : De la Révolution à la Conservation**

- ✓ **CDM 2022 :** Une ambition **transcendante**. L'objectif n'était pas seulement de gagner, mais de "changer les mentalités" du football africain, de "montrer qu'on est là". La vision était un projet collectif à portée historique.

- ✓ **CAN 2023 :** Une ambition **pragmatique et défensive**. La vision s'est rétrécie à la gestion du tournoi : "finir premiers avec 7 points", "ne pas changer une formule qui fonctionne", éviter l'échec. Le discours justifie les résultats passés au lieu de projeter un avenir inspirant.

#### **✓ La Foi : De la Conviction à la Justification**

- **CDM 2022 :** Une foi **alchimique** qui transformait les faiblesses (moins de talent, moins de moyens) en force. Le récit était celui de "Rocky Balboa", où la croyance collective permettait de surmonter tous les obstacles.

- **CAN 2023 : Une foi conditionnelle.** Les obstacles (chaleur, horaires, fatigue) sont devenus des excuses ("injouable"). Le discours s'est focalisé sur les erreurs et ce qui n'allait pas, alimentant le doute au lieu de la confiance absolue.
- ✓ **Le Sens (Calling) : De la Mission Historique à la Tâche Sportive**
  - **CDM 2022 : Un sens profond et élargi.** Chaque match était présenté comme l'occasion "d'écrire l'histoire", de "porter l'Afrique et le monde arabe". Les joueurs étaient les acteurs d'un destin collectif bien plus grand que le sport.
  - **CAN 2023 : Un sens réduit et fonctionnel.** La mission est redevenue strictement sportive : "la qualification". La dimension symbolique et identitaire a quasiment disparu, privant l'équipe de la motivation transcendante qui la portait.
- ✓ **L'Appartenance : Du "Milkshake" Fusionnel à la "Forteresse Assiégiée"**
  - **CDM 2022 : Une appartenance inclusive et positive.** La célèbre métaphore du "milkshake" illustrait une fusion harmonieuse des cultures, une identité forte et ouverte.
  - **CAN 2023 : Une appartenance défensive et réactive.** Le groupe s'est défini en opposition aux critiques externes ("on me critique"). L'incident des poignées de main et le repli ("je ne serrrai plus la main") ont matérialisé une fermeture et une fracture.
- ✓ **L'Amour Altruiste : Le Point d'Ancre éternel**
  - **CDM 2022 & CAN 2023 : C'est la seule dimension restée stable et puissante.** Durant la CAN, Regragui a renforcé son rôle de protecteur ("mon rôle c'est de le protéger") et de bouclier ("c'est mon échec"). Cet amour altruiste a préservé la cohésion du groupe et empêché un effondrement complet face à l'échec.

Pour conclure, le passage de la Coupe du Monde à la CAN marque une transition d'un **leadership spirituel** (centré sur la vision, la foi, le sens et l'appartenance) vers un **leadership gestionnaire et protecteur** (centré sur la stabilité, la justification, la tâche et la défense du groupe).

- Au Qatar, l'impossible est devenu possible car l'équipe était portée par un récit plus grand qu'elle-même, orchestré par un leader visionnaire.
- En Côte d'Ivoire, le possible est devenu impossible car l'équipe, privée de ce récit mobilisateur et en proie au doute, a évolué sans l'étincelle qui lui permettait de surpasser son potentiel technique.

La performance d'une équipe n'est pas seulement une question de tactique ou de talent individuel ; elle est profondément liée à l'écosystème psychologique et spirituel que le leader est capable de créer. La comparaison des discours de Walid Regragui en est une démonstration frappante.

**Tableau 3 : Analyse comparative du contenu des conférences de presse de Walid Regragui durant la coupe du monde et la coupe d'Afrique**

Thème	Codes (CDM 2022)	Verbatims (CDM 2022)	Codes (CAN 2023)	Verbatims (CAN 2023)	Analyse Comparative
<b>VISION</b>	<b>Changer les mentalités</b>	<i>"Je ne veux pas qu'on attende quarante ans..."</i>	<b>Gérer &amp; justifier</b>	<i>"Pourquoi changer une formule qui fonctionne ?"</i>	Passage d'un projet révolutionnaire et inspirant à une gestion défensive et pragmatique de la performance immédiate.
<b>FOI/ESPOIR</b>	<b>Croire sans tout avoir</b>	<i>"On peut réussir sans avoir tout..."</i>	<b>Douter &amp; expliquer</b>	<i>"Jouer à 14h était injouable..."</i>	La conviction inébranlable cède la place à la justification par les circonstances et l'analyse des lacunes.
<b>AMOUR ALTRUISTE</b>	<b>Famille &amp; pardon</b>	<i>"Benoun a raté... C'est le football."</i>	<b>Protection &amp; sacrifice</b>	<i>"Mon rôle c'est de le protéger." / "C'est mon échec."</i>	Dimension stable et renforcée. Le leadership protecteur et sacrificiel prend le pas sur la célébration des succès.

<b>SENS (Calling)</b>	<b>Écrire l'histoire</b>	<i>"On a envie d'écrire l'histoire."</i>	<b>Répondre à un objectif</b>	<i>"Notre objectif, c'est la qualification."</i>	Perte de la dimension historique et descendante. Le sens se réduit à l'accomplissement d'une tâche sportive.
<b>APPARTENANCE</b>	<b>Unité fusionnelle</b>	<i>"On fait un milkshake de cultures..."</i>	<b>Unité défensive</b>	<i>"On me critique..." / "Je ne serrerai plus la main..."</i>	Passage d'une identité inclusive et positive à une cohésion basée sur la résistance aux critiques et le repli.

### 2.3. Discussion

L'analyse comparative des discours de Walid Regragui lors de la Coupe du Monde 2022 et de la Coupe d'Afrique des Nations 2023 révèle une variation significative dans l'expression et l'efficacité de son leadership spirituel, tel que défini par le modèle de Fry. Cette divergence soulève des questions fondamentales sur les conditions nécessaires à l'épanouissement d'un tel leadership et ses limites dans des contextes compétitifs distincts. En confrontant le cas Regragui aux typologies de leadership sportif établies dans la littérature, on découvre qu'il a successivement incarné différents archétypes d'entraîneurs, avec des résultats radicalement opposés qui éclairent la nature profondément contextuelle du leadership en sport de haut niveau.

#### La métamorphose des styles de leadership : du transformationnel au transactionnel

La transformation la plus frappante chez Regragui réside dans l'évolution de sa vision. En effet, une vision claire et partagée est « critique » pour « susciter un but commun » (Cummins & Spencer, 2015). Durant le Mondial, Regragui a magistralement incarné un leader transformationnel, caractéristique des grands entraîneurs capables d'elever leur groupe vers un objectif transcendant. Sa vision civilisationnelle - "libérer psychologiquement le football africain" - son appel à "écrire l'histoire" et sa construction d'une "famille" unie par un "amour altruiste" correspondent parfaitement aux dimensions du leadership transformationnel.

Ce style de leadership, qui "développe les followers en des leaders" selon la théorie de Bass (1985), présente des parallèles frappants avec le leadership de Claudio Ranieri à Leicester

City. Comme Regragui au Qatar, Ranieri a transformé son équipe en incarnant un récit "contre toute attente" qui a libéré psychologiquement ses joueurs. Les deux entraîneurs ont su créer une alchimie où la motivation transcendante compensait les désavantages objectifs.

En revanche, lors de la CAN, le leadership de Regragui a basculé vers un style plus transactionnel, voire gestionnaire. Le discours s'est focalisé sur la "formule qui fonctionne", la "gestion du groupe" et les statistiques immédiates. Cette approche, bien que nécessaire dans certaines circonstances, s'est avérée insuffisante pour mobiliser pleinement le potentiel de l'équipe. Comme le note l'étude de Smith et al. (2017), les leaders purement transactionnels, centrés sur la supervision et les récompenses contingentes, obtiennent généralement des performances inférieures aux leaders transformationnels dans les environnements sportifs exigeants.

### **La flexibilité contextuelle : la leçon de Steve Kerr**

La comparaison avec Steve Kerr des Golden State Warriors est particulièrement instructive. En effet, Kerr a su adapter son style de leadership face aux changements de son effectif : "Pour Steve Kerr d'adopter la même rhétorique et le même focus pour la saison 2019/20 que lors des saisons précédentes aurait été absurde". Cette capacité d'adaptation fait cruellement défaut à Regragui entre la CDM et la CAN. Alors que Kerr est passé d'un style participatif avec des stars expérimentées à un style plus directif avec des joueurs jeunes, Regragui n'a pas su modifier son approche face au nouveau statut de favori et aux attentes multipliées.

### **Leadership authentique : stabilité et vulnérabilité**

Le cas Regragui illustre également les forces et les limites du leadership authentique. Durant la CDM, son authenticité était palpable : vulnérabilité assumée ("on a moins de talent, moins de moyens"), cohérence entre ses valeurs et ses actions, et transparence dans sa communication. Cette authenticité, que la recherche associe à un engagement accru des athlètes (Bandura & Kavussanu, 2018), a constitué un pilier de son succès.

Cependant, lors de la CAN, on observe une érosion de cette authenticité au profit d'une posture plus défensive. L'épisode du refus de serrer les mains des joueurs adverses contraste fortement avec l'ouverture dont il faisait preuve au Qatar. Cette transformation illustre comment

la pression et le statut de favori peuvent compromettre l'authenticité d'un leader, confirmant que celle-ci n'est pas un état permanent mais une construction fragile.

### **La dynamique du leadership partagé : un éclairage crucial**

L'analyse sous l'angle du leadership partagé offre une perspective essentielle. La recherche montre que dans les équipes performantes, le leadership n'est pas l'apanage du seul entraîneur mais se répartit entre plusieurs joueurs-leaders assumant différents rôles : leader de tâche (instruction tactique), leader motivationnel, leader social (cohésion) et leader externe (Cotterill & Fransen, 2016).

Au Qatar, on observait une complémentarité évidente entre le leadership spirituel de Regragui et le leadership sur le terrain de joueurs comme Saiss, Hakimi ou Ziyech. En Côte d'Ivoire, cette dynamique de leadership partagé semble avoir été moins efficace, peut-être en raison des changements d'effectif ou d'une moindre affirmation des leaders informels. Comme le note Fransen et al. (2014), "presque la moitié des personnes interrogées ne percevaient pas leur capitaine comme le leader le plus important", soulignant la nécessité d'un écosystème leadership riche et diversifié que le changement de contexte a peut-être déséquilibré.

### **La dimension spirituelle comme facteur différenciant**

La comparaison avec d'autres profils d'entraîneurs permet de mieux cerner la spécificité de l'approche Regragui. Son leadership au Qatar s'apparentait à un leadership spirituel intégral, où les dimensions de vision, foi, sens et appartenance créaient une synergie exceptionnelle. Ce style contraste avec le leadership plus technique d'un Didier Deschamps ou le leadership charismatique d'un Jürgen Klopp. La particularité de Regragui résidait dans sa capacité à lier la performance sportive à une quête identitaire et civilisationnelle, créant un niveau de motivation intrinsèque rarement atteint.

Cependant, cette approche s'est révélée vulnérable face au changement de statut. Le passage d'outsider à favori a altéré la dynamique motivationnelle, transformant une source de force en potentielle fragilité. Comme le souligne le document, "avec un focus sur la victoire à tout prix, le leadership peut prendre des formes plus destructrices" (Burton & Leberman, 2017).

### **Vers une compréhension intégrative du leadership sportif**

Le cas Reragui démontre avec force que le leadership efficace dans le sport n'est pas l'application rigide d'un style unique, mais la capacité à incarner différents archétypes en fonction des circonstances. Les entraîneurs les plus performants sont ceux qui, comme le décrit Bennie & O'Connor (2012), "emploient leur propre approche de leadership tout en restant conscients des préférences des joueurs pour des styles de leadership spécifiques".

La trajectoire de Reragui illustre les défis de l'adaptation leadership face au changement de statut et de pression. Elle souligne l'importance pour les entraîneurs de développer non seulement une "signature leadership" forte, mais aussi une flexibilité stratégique leur permettant de moduler leur approche en fonction du contexte compétitif, de la composition de l'effectif et de la dynamique du leadership partagé au sein de l'équipe.

Cette analyse confirme que la performance d'une équipe n'est pas seulement une question de tactique ou de talent individuel, mais aussi de la capacité du leader à créer et maintenir un écosystème psychologique et spirituel adapté aux circonstances. Le leadership, est "rarement un concept à une seule personne" et sa réussite dépend d'une compréhension aiguë de la complexité et de la dynamicité des contextes compétitifs.

## CONCLUSION

Cette recherche a démontré l'impact profond et contextuel du leadership spirituel sur la performance collective, à travers le cas emblématique de Walid Reragui et de l'équipe nationale marocaine. L'analyse comparative entre la Coupe du Monde 2022 et la Coupe d'Afrique des Nations 2023 révèle que l'efficacité des cinq dimensions du modèle de Fry n'est pas absolue, mais intrinsèquement liée à l'écosystème compétitif. La synergie d'une vision transcendante, d'une foi inébranlable, d'un sens profond, d'une appartenance inclusive et d'un amour altruiste a constitué un catalyseur puissant de dépassement au Qatar. À l'inverse, le rétrécissement de ces mêmes dimensions en Côte d'Ivoire, à l'exception notable de l'amour altruiste, a été corrélé à une performance en deçà des attentes.

La transition du statut d'outsider à celui de favori émerge comme une variable critique, capable d'altérer la narration mobilisatrice que le leader peut construire. Ce constat souligne que le leadership spirituel n'est pas un attribut statique, mais un processus dynamique qui doit être constamment réajusté. Pour les entraîneurs et les leaders organisationnels, la leçon est claire

: la capacité à maintenir une vision transcendante et une foi collective est tout aussi cruciale en période de pression et d'attente qu'en situation de revendication.

In fine, cette étude enrichit la compréhension théorique du leadership spirituel en validant l'applicabilité dans l'environnement exigeant du sport élite, tout en soulignant les fragilités contextuelles. Elle ouvre des perspectives de recherche prometteuses sur l'adaptation des modèles de leadership aux cycles compétitifs et sur la gestion de la psychologie collective face au succès. Les travaux futurs pourraient quantifier cet impact par des mesures psychométriques auprès des joueurs ou explorer la pérennité de ce type de leadership sur la durée.

## Bibliographie

1. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.09.001>
2. Fry, L. W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz, & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* (pp. 47–83). Information Age Publishing.
3. Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11–17. <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>
4. Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. Praeger.
5. Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (Eds.). (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. M.E. Sharpe.
6. Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
7. Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
8. Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75. <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>
9. Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 265–278. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9705-4>

10. Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2011.02.002>  
*Une étude empirique importante qui montre le lien entre leadership spirituel et performance opérationnelle.*
11. Chen, C.-Y., & Yang, C.-F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107–114. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>
12. Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807–833. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2005.07.008>
13. Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>  
*Cet article est crucial pour justifier l'application de théories du management général au contexte unique du sport.*
14. Weinberg, R. S., & Gould, D. (2019). *Foundations of sport and exercise psychology* (7th ed.). Human Kinetics.  
*Un manuel de référence qui couvre les théories de la motivation, de la confiance et de la cohésion de groupe, étabtant les dimensions "Foi" et "Appartenance".*
15. Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 9(1), 116–133. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2015.1124443>
16. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.  
*Fonde la théorie du "sensemaking" utilisée pour expliquer le rôle de la vision et du sens (calling).*
17. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)  
*Théorie fondamentale pour expliquer la motivation et l'importance des besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation.*
18. Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>  
*Introduit la théorie de l'orientation régulatoire (Regulatory Focus Theory), utile pour expliquer la différence de mindset entre la CDM (promotion) et la CAN (prevention).*
19. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). Berrett-Koehler.  
*Éclare la dimension "Amour altruiste" et l'importance de l'authenticité et de la confiance du leader.*

20. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worcher (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.  
*Théorie de l'identité sociale, utilisée pour analyser la dynamique d'appartenance et de repli identitaire.*