

# **Quand les émotions entrent en jeu : les fondements émotionnels du comportement concurrentiel. Cas des dirigeants de clubs de football professionnels français**

**Bouzouina, Mokhtar**

**Université Paris Nanterre – Centre de recherche (CEROS)**

[m.bouzouina@parisnanterre.fr](mailto:m.bouzouina@parisnanterre.fr)

**Bensebaa, Faouzi**

**Université Paris Nanterre – Centre de recherche (CEROS)**

[bensebaaf@parisnanterre.fr](mailto:bensebaaf@parisnanterre.fr)

## **Résumé**

---

Les recherches traditionnelles sur la dynamique concurrentielle visent, pour l'essentiel, à comprendre les comportements concurrentiels en étudiant une diversité et une multitude d'éléments façonnant les actions stratégiques. Cependant, il apparaît que ce champ théorique demeure sous-théorisé, caractérisé par une myopie analytique quant à l'intégration du niveau d'analyse individuel et les facteurs émotionnels, favorisant une approche sur-objectivée et rationnelle. Notre étude pallie ce manque en cherchant à découvrir ce que les théories en psychologie cognitive sur les émotions et le niveau d'analyse individuel pourraient apporter à l'appréhension du comportement concurrentiel. À cette fin, nous avons mené des entretiens avec des dirigeants de clubs de football professionnels français. Les perceptions des praticiens, en particulier celles qui sont ancrées dans l'expérience quotidienne de ces derniers, sont susceptibles de nous offrir des aspects pratiques sur la concurrence qui pourraient ne pas être apparents dans les modèles théoriques ou les études abstraites de bureau. L'étude qualitative réalisée conduit à mettre en exergue les fondements émotionnels des comportements concurrentiels. Ce résultat nous amène à proposer une contribution théorique appréciable à la littérature relative à la dynamique concurrentielle, en établissant un modèle qui réinterprète le mécanisme mental par lequel les dirigeants façonnent les comportements concurrentiels.

**Mots-clés :** Approches cognitives, Comportement concurrentiel, Dynamique concurrentielle, Émotions, Football.

---

# **Quand les émotions entrent en jeu : les fondements émotionnels du comportement concurrentiel. Cas des dirigeants de clubs de football professionnels français**

## **INTRODUCTION**

*« Le seul véritable voyage de découverte, ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais d'avoir de nouveaux yeux. » (Proust)<sup>1</sup>*

Cette approche spécifique au voyage serait-elle applicable en terre stratégique ? Si les outils traditionnels ne permettent pas de comprendre et d'analyser certaines actions et réponses stratégiques, où se situe la clé de lecture alors ?

La dynamique concurrentielle (désormais DC) a émergé comme une théorie puissante autant qu'un champ d'analyse stratégique engendrant un changement important dans la façon de penser les pratiques des entreprises au moyen de trois caractéristiques essentielles : son hypothèse intrinsèque du caractère dynamique de la concurrence (Bensebaa, 2003 ; Chen et Miller, 2012) ; l'importance accordée aux interactions entre concurrents (Bensebaa, 2000 ; Smith *et al.*, 1991) ; la focalisation sur l'examen détaillé des actions et réactions stratégiques considérées comme les premiers éléments et en même temps les « grains fins » de l'analyse stratégique (Bensebaa, 2003). Nous pouvons dans cette veine imaginer la DC comme une danse entre deux entreprises. Chaque mouvement (ou action), de l'une des entreprises, peut déclencher un contre-mouvement réponse (ou réaction) d'une autre entreprise (ou de plusieurs autres entreprises). Les travaux s'inscrivant dans cette perspective visent depuis l'émergence du courant de la DC à comprendre les comportement concurrentiels – saisis comme

---

<sup>1</sup> M. Proust (2015), *À la recherche du temps perdu*, Aegitas.

l'accumulation d'actions stratégiques (Chen et Miller, 2012) – par l'étude de la diversité de ces actions et de la multitude d'éléments façonnant ces dernières. L'essentiel de ces recherches s'est orienté vers des modèles conceptuels analysant la manière dont les dirigeants identifient et traitent les informations concurrentielles, en délaissant cependant ce qui pourrait se passer réellement dans la tête de ces derniers (voir, par exemple, Hambrick *et al.*, 1996 ; Marcel *et al.*, 2010 ; Nadkarni et Barr, 2008 ; Smith *et al.*, 1991). C'est principalement à partir des caractéristiques intrinsèques des actions, comme leur complexité, leur caractère irréversible, leur temporalité ou leur intensité, que les comportements concurrentiels ont été pris en compte (Chen et MacMillan, 1992 ; Smith *et al.*, 1991). À titre d'exemple, les premières études se sont appuyées sur des modèles simples susceptibles de permettre l'explication des probabilités d'occurrence des actions et des réactions stratégiques (Chen et Miller, 1994). Ces travaux ont été étendus par la suite pour intégrer l'approche *Awareness-Motivation-Capability (AMC)* de Chen (1996) et de Miller et Chen (1994), pour tenter de décrypter les comportements concurrentiels en fonction de la perception par les entreprises des attaques rivales, de leur motivation et de leur capacité à réagir (Chen, 1996).

Cependant, bien que ces recherches portent leur attention, de manière relativement inédite, aux effets des processus cognitifs des dirigeants sur les comportements concurrentiels (Marcel *et al.*, 2010), il semblerait qu'elles soient restées sous-théorisées, particulièrement en matière d'intégration du niveau d'analyse individuel et des réflexions issues de la psychologie cognitive ayant trait aux émotions. De façon plus précise, les recherches traditionnelles semblent le plus souvent négliger le rôle de l'humain – en l'occurrence, le dirigeant – ainsi que ses émotions, privilégiant ainsi l'objectivation et la rationalité. Des auteurs, travaillant dans le champ de la DC, tels que Bensebaa et Le Goff (2021) ou Chen et MacMillan (1992) admettent que la DC est entravée par une approche estimée trop objectivée, favorisant des modèles parcimonieux simples et rationnels et/ou faisant appel parfois à la théorie des jeux lorsqu'il s'agit d'étudier

les comportements antinomiques et concurrentiels des organisations. Pourtant, le rôle des émotions dans les fondements du comportement humains individuels, ainsi que son importance dans le système cognitif humain et sa place privilégiée dans le cerveau, ont été mis en exergue par les spécialistes de la question (Barrett, 2020 ; Davidson, Maxwell et Shackman, 2004, Scherer, 2023). Les émotions seraient au cœur des schémas mentaux qui servent de base à la formation des actions et des comportements humains individuels, joueraient un rôle clé dans certains mécanismes cognitifs et influenceraient significativement de nombreux processus cognitifs (Barrett et Satpute, 2019 ; Damasio, 2024, 1994 ; Frijda, 2016 ; Izard et King, 2009 ; Lazarus, 1991 ; LeDoux, 2020 ; Scherer, 2023). De surcroît, les décisions émergeraient à partir du niveau le plus élémentaire, à savoir l'individu (Felin *et al.*, 2012). Dans cette veine, il apparaît logique que les évolutions théoriques trouveraient fondement dans le changement de niveau d'analyse. Aussi notre recherche vise-t-elle à répondre à la question suivante : que peut nous dire l'approche psycho-cognitive de l'émotion sur le comportement concurrentiel du dirigeant ?

La mobilisation des travaux issus de l'approche psycho-cognitive de l'émotion, ainsi que le niveau d'analyse individuel, apparaît indiquée et pourrait enrichir les discussions dans la DC et sur les approches cognitives en stratégie, notamment en améliorant notre compréhension du schéma mental à la base du comportement concurrentiel du dirigeant et de la formulation de la stratégie au niveau individuel. Notre objectif est ainsi de mettre en lumière les fondements cognitifs et émotionnels qui sous-tendent le comportement concurrentiel des dirigeants. Cette perspective rapprocherait, logiquement, la DC de l'approche liée aux microfondations (Felin *et al.*, 2012) qui vise à comprendre les phénomènes collectifs à partir des comportements et des processus au niveau individuel (et leur interaction) (Felin *et al.*, 2012). Elle pourrait également permettre aux dirigeants d'entreprises de mieux comprendre leurs propres processus cognitifs et émotionnels qui sous-tendent leurs comportements concurrentiels.

Pour appréhender cette question, à l'instar par exemple de Marquès (2016) et de Cusin (2014), nous avons choisi de nous intéresser au contexte du sport professionnel. Le sport, et particulièrement le football professionnel, en tant que secteur animé par les émotions (Shakina, Gasparetto, Barajas, 2020), est susceptible d'offrir un contexte particulièrement fécond pour la DC. Ces émotions ne se limitent pas aux fans, elles peuvent être également éprouvées par les dirigeants. Fabrice Bocquet, actuel directeur général du club de football d'OGC Nice, a ainsi déclaré au magazine Le Point : « *Ne pas vivre les émotions dans le football est une erreur* »<sup>2</sup>. Ce faisant, cette étude repose sur des données issues de quinze entretiens semi-directifs réalisés avec des dirigeants de clubs de football professionnel français, centrés sur la thématique de la concurrence. Les discours de ces dirigeants ont été soumis à une analyse de codage théorique (Miles, Huberman et Saldana, 2019) destinée à repérer les fonctions cognitives et émotionnelles influençant leur comportement concurrentiel. Cet article est structuré comme suit. Nous débutons par l'étude des théories psycho-cognitives des émotions et leur place possible dans les analyses du comportement concurrentiel (1). Ensuite, nous décrivons la méthodologie adoptée (2). Enfin, nous présentons les résultats obtenus (3) que nous discutons et nous exposons les apports du travail réalisé (4).

## **1. ÉMOTIONS ET FONDEMENTS DE L'ACTION STRATEGIQUE**

Bien que la recherche dans la DC intègre depuis longtemps l'approche cognitive dans les analyses, force est de constater que les concepts mobilisés par les théories des émotions issues de la psychologie cognitive ne sont pas substantiellement exploités dans l'appréhension du comportement concurrentiel et du management stratégique par extension.

---

<sup>2</sup>[https://www.lepoint.fr/sport/ne-pas-vivre-les-emotions-dans-le-football-est-une-erreur-11-09-2022-2489521\\_26.php#11](https://www.lepoint.fr/sport/ne-pas-vivre-les-emotions-dans-le-football-est-une-erreur-11-09-2022-2489521_26.php#11). Page consultée le 27/03/2024.

### **1.1. LA CONCEPTION DE L'ACTION STRATEGIQUE COMME PROCESSUS COGNITIF**

Dans le champ théorique de la DC, l'action stratégique est au cœur de la réflexion (Bensebaa, 2003 ; Chen et Miller, 2012, 2015). Définie comme un mouvement spécifique qu'une entreprise entreprend pour obtenir un avantage concurrentiel, l'action stratégique constitue une composante essentielle des initiatives et des réponses concurrentielles dans l'analyse du comportement concurrentiel (Chen et Miller, 1994). Dans le domaine du management stratégique, une multitude de chercheurs, associés à l'école cognitive, ont avancé l'hypothèse que l'élaboration de stratégies s'apparente essentiellement à un processus mental (Laroche et Nioche, 2015 ; Mintzberg, Ahlstrand, et Lampel, 2009). Cette hypothèse crée un pont entre la conception pratique des actions stratégiques et la compréhension théorique suggérant que ces actions sont enracinées dans des processus cognitifs complexes, illustrant ainsi l'importance des mécanismes mentaux dans le développement et l'exécution de la stratégie d'entreprise. Ces chercheurs soutiennent qu'une étude approfondie des contenus et des mécanismes de la pensée stratégique est indispensable pour en saisir la quintessence (Felin *et al.*, 2012 ; Laroche et Nioche, 2015 ; Mintzberg, Ahlstrand, et Lampel, 2009). Ils avancent que les comportements concurrentiels d'une entreprise, pourraient être fortement influencés par les mécanismes cognitifs de ses dirigeants (Marcel, Barr, et Duhaime, 2010). Initialement, ces auteurs se sont concentrés sur l'amélioration de la compréhension du processus décisionnel en y intégrant la notion de rationalité limitée, s'appuyant notamment sur le processus de traitement de l'information dans le sillage des travaux de Simon (1957 ; voir également Joseph et Gaba, 2020). Cette intégration s'est manifestée sous deux formes principales : l'étude des biais cognitifs et des heuristiques d'une part ; la création de modèles décisionnels non rationnels d'autre part. Les travaux de Tversky et Kahneman (1974) ont révélé à cet égard que dans des situations incertaines, les individus prennent des décisions en s'appuyant sur trois heuristiques - l'ancrage, la disponibilité et la représentativité - qui sont associées à treize biais cognitifs.

Cependant, malgré ces avancées, ces recherches n'ont pas pleinement réussi à se détacher de la logique de rationalité, se concentrant sur les biais cognitifs perçus comme étant surtout des anomalies dans le processus décisionnel rationnel (Laroche et Nioche, 2015).

Dans une seconde phase, pour surmonter ces limites et se détacher du modèle rationnel, l'école cognitive a exploré la notion de cartes cognitives (Laroche et Nioche, 2015), un outil permettant de représenter la complexité des processus mentaux. Ces cartes, bien qu'utiles, se sont écartées des concepts fondamentaux de la psychologie cognitive, notamment concernant l'intégration de l'aspect émotionnel, estimé crucial dans la prise de décision. Par la suite, le concept de paradigme stratégique a été développé pour mieux appréhender la dimension collective de la cognition dans l'élaboration de stratégies (Laroche et Nioche, 2015). Ce paradigme englobe la structure cognitive collective dans laquelle s'inscrivent les cartes cognitives individuelles des membres d'une organisation, influençant ainsi leurs pensées et actions.

Néanmoins, en proposant le modèle d'analyse alternatif *AMC*, la DC révèle que les sciences de la gestion, et en particulier l'analyse stratégique, sont capables d'élaborer un modèle d'analyse visant principalement à comprendre le comportement concurrentiel sans se focaliser sur la question décisionnelle ; cependant, ce modèle présente des limites.

## **1.2. LE MODELE *AMC* ET SES LIMITES**

En réponse à la prédominance des modèles décisionnels, le courant de la DC a proposé des modèles d'analyse alternatifs. Une évolution significative a été réalisée dans l'approche cognitive de l'action stratégique lorsque Chen et Miller (1994) et Chen (1996) ont extrapolé les fondements du modèle *AMC* du modèle traditionnel stimulus-réponse et ont grandement contribué à orienter la recherche dans ce sens en fournissant un cadre théorique solide en dehors du cadre traditionnel du processus de prise de décision. Plus précisément, les fondements du modèle *AMC* sont largement reconnus dans la littérature comme étant enracinés dans le

domaine de la cognition sociale, une perspective soutenue par les travaux de chercheurs tels que Miller et Chen (1994) ainsi que Chen (1996), et plus tard par Livengood et Reger (2010). S'inspirant de la théorie de l'information et de la communication, le modèle *AMC* est né de deux articles majeurs. Le premier, rédigé par Miller et Chen (1994), se concentrait sur l'inertie concurrentielle, tandis que le second, écrit par Chen (1996), cherchait à intégrer l'analyse concurrentielle et la rivalité interentreprises. L'objectif de ce modèle est de comprendre les déterminants du comportement concurrentiel des entreprises (Chen, 1996 ; Chen et Miller, 2012). Il est fondé sur trois composantes essentielles : la conscience « *awareness* » des actions concurrentielles. La première composante - « la conscience » - met en lumière l'importance de saisir les mouvements concurrentiels à travers la perception et l'interprétation des informations du marché (Chen, 1996). La deuxième composante - la « motivation » à agir ou réagir - étudie les raisons incitant les entreprises à initier des actions stratégiques, soulignant l'influence des facteurs internes et externes sur ces décisions (Chen, 1996 ; Chen et Miller, 2015). Enfin, la dernière composante - la capacité ou « *capability* » - porte sur la possibilité d'exécuter des actions stratégiques. Cette dernière composante se concentre sur les ressources et les compétences nécessaires pour mener à bien des actions et des réactions concurrentielles (Chen, 1996). Ce modèle a ensuite évolué pour devenir un outil essentiel dans la DC, offrant une perspective à travers laquelle nous pouvons examiner les facteurs comportementaux qui influencent les actions et les réponses stratégiques (Chen et Miller, 2012). Cependant, dans sa quête d'objectivité, le modèle *AMC* ne ferait pas la part belle aux perspectives des dirigeants d'entreprise. Pour cause, il apparaît que l'individu dirigeant n'ait jamais été considéré, par les chercheurs en DC, comme humain et encore moins comme acteur singulier. « *Les recherches en dynamique concurrentielle ont eu tendance à se focaliser sur des grandes entreprises* » (Chen, 2011, p. 13). En effet, l'une des critiques majeures portées au cadre *AMC* est sa tendance à sous-estimer le facteur humain dans l'analyse. Livengood et Reger (2010) mettent en exergue

cette limite en soulignant que les interactions concurrentielles sont des comportements motivés économiquement et psychologiquement, mais initiés par des acteurs humains limités cognitivement et hétérogènes. Parallèlement à cette évolution, quelques travaux interrogeant les ressorts cognitifs du comportement concurrentiel ont été menés (Andrevski, Miller, Le Breton-Miller et Ferrier, 2022 ; Marcel, Barr et Duhaime, 2010 ; Munier, 1994) et différents modèles ont été construits. Parmi ces modèles, celui développé par Munier (1994), proposé un peu avant les contributions de Chen et Miller, semble se distinguer par son approche axée sur l'analyse individuelle.

Mais, arrivée à ce point, l'approche cognitive de l'action stratégique semble être prisonnière d'une vision limitée et ceci pour au moins deux raisons. Premièrement, bien que la recherche en DC ait avancé dans la compréhension des aspects cognitifs du comportement concurrentiel d'entreprise (Hambrick *et al.*, 1996 ; Marcel *et al.*, 2010 ; Smith *et al.*, 1991) et que les avancées des recherches sur le modèle *AMC* soient significatives, la subjectivité de l'action stratégique aurait dû questionner le niveau d'analyse individuel – ici le dirigeant – s'agissant de l'intégration substantielle de la complexité humaine dans son cadre. En effet, les approches restent généralement dominées par des modèles décisionnels traditionnels - la rationalité y demeurant présentée comme un élément influençant les actions - et ne se sont pas que très peu appliquées à décrire les mécanismes cognitifs humains individuels qui fondent le comportement concurrentiel des dirigeants d'entreprises. La seconde raison tient à l'omission de façon significative de la dimension affective, telle que l'émotion, qui constitue pourtant une composante essentielle des processus cognitifs et du comportement humain individuel (Barrett, 2020 ; Damasio, 2024 ; Lazarus, 1991, 1966 ; Sander et Scherer, 2019 ; Scherer, 2023, 2001). Cela négligerait ainsi la complexité du mécanisme à la base du comportement concurrentiel du dirigeant et les multiples influences des actions stratégiques.

### **1.3. LES ÉMOTIONS AU CŒUR DU PROCESSUS COGNITIF ET DU COMPORTEMENT HUMAIN INDIVIDUEL**

Bien que Goldstein (2018) ait souligné l'importance des fonctions cognitives dans l'explication des comportements individuels, le rôle prééminent des émotions, mis en évidence par plusieurs disciplines (Barrett, 2017 ; Damasio, 2024 ; Frijda, 2016 ; Fredrickson, 2001 ; Kahneman *et al.*, 2021 ; Lazarus 1966, 1991 ; Moors, 2022 ; LeDoux, 2003 ; Scherer, 2023), ne peut être négligé. Selon Naceur (2010), ignorer les composantes émotionnelles dans l'analyse du comportement humain individuel est une approche dépassée. « *On ne peut plus faire abstraction des composantes motivationnelles et des émotions dans l'étude et la compréhension de notre comportement* » (Naceur, 2010, p. 35). En effet, plusieurs études mettent en avant une interaction complexe entre émotion et cognition, révélant que les émotions ne sont pas de simples phénomènes secondaires, mais jouent un rôle central et actif dans le fondement de l'action et des comportements humains individuels (Arnold, 1960 ; Barrett, 2020 ; Barrett *et al.*, 2013 ; Damasio, 1994 ; Frijda, 2016 ; Ochsner, 2019 ; Sander et Scherer, 2019 ; Scherer, 2023). Cela, étant, bien que le débat entre cognition et émotion soit persistant, il est essentiel de reconnaître leur interdépendance, suggérant la nature intrinsèquement cognitive des émotions (Dubal, Beauconsin, 2023 ; Barrett, 2017). Dans cette veine, la question posée par William James en 1884, « Qu'est-ce qu'une émotion ? », demeure au cœur des débats en psychologie des émotions. Scherer (2005, 2009) a identifié pour sa part trois principales théories des émotions : les émotions de base, l'appréciation et le constructivisme. Dans l'approche de l'« évaluation cognitive » ou « *appraisal* », initialement proposée par Arnold (1960) et Lazarus (1966), et plus tard affinée par Scherer (2001), les recherches se concentrent sur le rôle des processus cognitifs dans l'expérience émotionnelle. Selon cette perspective, les émotions sont le résultat de l'évaluation (appréciation) des événements par l'individu. Pour Barrett (2017), les émotions sont des constructions du cerveau qui émergent de nos perceptions

et de nos interprétations des stimuli du monde qui nous entoure. Frijda (2016) considère, quant à lui, que l'émotion et la tendance à l'action sont intrinsèquement liées, presque synonymes. Selon lui, l'émotion constitue une tendance motivationnelle à l'action, suggérant ainsi que ce n'est pas tant l'action qui découle de l'émotion, mais plutôt que l'émotion et l'action sont les deux faces d'une même pièce (Frijda, 2016). Ces perspectives suggèrent que les émotions ne seraient plus envisagées comme une simple réaction aux évènements, mais plutôt comme le moteur qui les génère. Toutefois, bien que les émotions influencent le comportement humain, nous ne pouvons pas dire qu'elles constituent les actions elles-mêmes. Elles forment plutôt une force interne, une impulsion qui dirige l'action, lui conférant une teinte et une nature spécifique (Van Hoorebeke, 2008). Inscrivant notre recherche dans l'approche dominante en psychologie cognitive de l'émotion, celle de l'« évaluation cognitive », proposée par Arnold (1960), Lazarus (1966) et Scherer (2001, 2023), notre recherche dissocie les fonctions cognitives impliquées dans le mécanisme mental à la base du comportement humain individuel que nous appelons les composantes cognitives « analyses » et celles qui y sont indirectement liées, les composantes affectives « motrices ». Si la liste des composantes cognitives est assez variable, deux fonctions « analyses » et deux fonctions motrices semblent se dégager : la perception et l'interprétation pour les composantes cognitives « analyses » ; les émotions et la motivation pour les composantes affectives « motrices ».

### **1.3.1. De la perception à la réponse, les composantes cognitives perception et interprétation comme fonctions « analyses »**

Les approches de l'évaluation cognitive, formulées par des chercheurs tels que Arnold (1960) ; Lazarus (1966) et Scherer (2023), soulignent l'importance des deux processus cognitifs (perception et interprétation) dans l'expérience émotionnelle influençant le comportement humain individuel.

La perception, en tant que première étape de ce processus (Arnold, 1960 ; Lazarus, 1991 ; Scherer, 2023, 2001) est une interaction dynamique entre le sujet et son environnement, aboutissant à un traitement quasi instantané des propriétés physiques du milieu (Baumberger et Flückiger, 2003). La perception n'est pas un simple enregistrement passif des données sensorielles, mais plutôt une construction active de la réalité, influencée par des facteurs tels que les expériences antérieures, les attentes et le contexte culturel (Bonnet, 2014). Dans l'expérience émotionnelle, Scherer (2023, 2001) et Barrett (2017, 2006) insistent sur cette nature constructiviste de la perception. En tant qu'acte individuel subjectif, la perception façonne la compréhension et la réaction aux stimuli, qu'ils soient internes ou externes. Cette étape permet la détection des stimuli qui sont potentiellement porteurs d'une signification émotionnelle (Lazarus, 1991). Par ailleurs, en psychologie, l'interaction entre émotions et perception est un domaine de recherche substantiel (Arnold, 1960 ; Clore *et al.*, 1994). En effet, bien que la perception soit souvent considérée comme le point de départ dans le processus émotionnel, elle est également, de manière significative, influencée par les émotions (Arnold, 1960). Plusieurs études laissent entendre dans cette veine que les émotions peuvent avoir un effet significatif sur la manière dont les individus perçoivent le monde qui les entoure (Clore *et al.*, 1994 ; Lerner ; 2022 ; Lerner et Keltner, 2001). L'émotion et la perception sont à cet égard étroitement liées, car l'émotion peut influencer la façon dont les stimuli sont perçus. Certains chercheurs indiquent que la colère déforme la réalité, enfermant la perception des individus sur une cible (Lerner et Keltner, 2001). D'autres auteurs tels que Arnold (1960) conçoivent les émotions comme des pensées erronées qui altèrent la perception de la réalité. Clore *et al.* (1994) examinent l'effet des émotions positives et négatives sur le traitement de l'information et démontrent qu'un état émotionnel positif tend à encourager l'utilisation d'heuristiques de traitement de l'information moins détaillées. Plus précisément, comme l'indiquent Clore *et al.* (1994, p. 399), lorsqu'une personne est dans « *un état émotionnel positif, elle est plus encline à*

*adopter des stratégies de traitement de l'information qui sont spontanées et moins rigoureuses en termes de détails* ». Ainsi, la perception initiale d'un stimulus ne serait pas un processus linéaire mais pourrait être sujette à une rétroaction constante influencée par les émotions en cours, établissant ainsi un cycle dynamique et réciproque (Clore *et al.*, 1994 ; Lazarus 1991). Dans cette dynamique, ce processus perceptuel est modulé par l'interprétation cognitive dans le déclenchement de l'émotion (Lazarus, 1966, 1991). La perception initie le processus émotionnel en fournissant une évaluation primaire d'un stimulus, tandis que l'interprétation implique une évaluation secondaire plus élaborée, structurant l'information perçue et influençant directement la réponse émotionnelle (Lazarus, 1991). L'interprétation constitue la seconde étape dans l'expérience émotionnelle (Arnold, 1960 ; Lazarus 1991 ; Scherer, 2001, 2023). Interpréter, c'est « expliquer ou révéler la signification, en fonction sa vision personnelle, d'un évènement, des propos ou un acte »<sup>3</sup>. L'interprétation des stimuli ne constitue donc pas un processus isolé ou purement objectif mais elle est façonnée par les connaissances préexistantes et, à son tour, reconstruit ces connaissances (Bonnet, 2014). Elle est même parfois considérée comme une sous-étape de la perception (Bonnet, 2014). Ce processus, de nature intrinsèquement subjective, dans lequel le cerveau humain évalue l'importance et la signification des événements perçus, est un concept central dans la théorie de l'évaluation cognitive des émotions de Arnold (1960), Lazarus (1966) et Scherer (2001, 2023). En effet, ces auteurs soulignent que c'est l'évaluation cognitive d'un stimulus, plutôt que le stimulus lui-même, qui déclenche l'émotion. En se basant sur cette perspective, cette théorie met l'accent sur l'interprétation personnelle, soulignant que l'induction émotionnelle dépend de la signification que l'individu attribue à l'évènement. Les émotions sont donc vues non pas comme des réactions directes aux événements, mais comme des produits de l'interprétation

---

<sup>3</sup> Définition du Larousse en ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interprétation/43811> (page consultée le 5 janvier 2024).

personnelle de ces événements (Moors, 2022 ; Moors *et al.*, 2013). Ces variations d'interprétation ont le potentiel d'entraîner une classification différenciée de l'événement et, par conséquent, des réactions divergentes, particulièrement dans des contextes de mutation environnementale, comme le mentionne Kaplan *et al.* (2003). L'interaction entre la perception et l'interprétation, et le rôle de celles-ci dans le déclenchement des émotions, est ainsi essentielle dans la compréhension du comportement concurrentiel du dirigeant d'entreprise. Ces deux fonctions sont cruciales pour les dirigeants mais limitées par leur capacité de traitement de l'information (Cohen et Levinthal, 1990 ; Simon, 1957). Victimes de dissonance cognitive, les dirigeants effectuent des choix, conscients ou inconscients, dans leur sélection d'informations et ont alors tendance à interpréter ces informations (Festinger, 1957).

Par ailleurs, dans le cadre de la DC, la notion « conscience » du modèle *AMC*, telle que définie par Chen (1996), semble être en grande partie équivalente à celle de perception. Il est possible que l'emploi du terme « *awareness* » implique une expérience plus complexe ou riche. Toutefois, dans le contexte de la DC, il n'apparaît pas y avoir de distinction nettement définie entre la prise de conscience et la perception. Dans cette veine, dans le cadre de leur activité, les dirigeants d'entreprises seraient – comme tout être humain – susceptibles de vivre des expériences émotionnelles déclenchées par la perception et l'interprétation des informations concurrentielles. En conséquence, il est plausible que deux dirigeants confrontés au même scénario concurrentiel puissent avoir des perceptions et des interprétations divergentes, menant à des émotions et des comportements compétitifs distincts. Cette diversité dans la perception et l'interprétation souligne dans ce sens la complexité et la subjectivité inhérentes à l'expérience émotionnelle humaine.

### **1.3.2. Les émotions, composantes affectives « motrices »**

Une fois qu'une émotion est éprouvée, elle peut guider les actions de l'individu et son comportement (Barrett, 2020 ; Reeve, 2017). Selon Izard et King (2009), les émotions jouent un rôle essentiel en tant que système motivationnel primaire chez les êtres humains. De ce fait, la motivation émerge comme un concept central pour comprendre le comportement concurrentiel du dirigeant. Cela, étant, bien que la motivation soit un sujet largement exploré dans le domaine du management, notre intérêt de recherche se focalise sur l'examen des interactions entre la motivation, les processus cognitifs et les émotions dans le comportement humain individuel. En effet, si la motivation est bien appliquée à des contextes organisationnels comme le modèle *AMC*, ses racines seraient profondément ancrées dans la nature humaine. Lieury (2020) définit la motivation comme la conjugaison de facteurs biologiques et psychologiques qui guident les comportements. Selon Deci et Ryan (1985), elle est à la fois le reflet des aspirations personnelles et un ensemble de processus visant des objectifs, pouvant être intrinsèques, pour le plaisir de l'activité elle-même, ou extrinsèques, stimulés par des récompenses ou des sanctions (Ryan et Deci, 2000 ; Vallerand et Ratelle, 2002). Adams (1965), qui étudie la façon dont les individus évaluent leur situation professionnelle en comparant leur contribution et leur rétribution à celles des autres, tant au sein de leur organisation qu'à l'extérieur, considère que la motivation est intrinsèquement liée à des processus cognitifs, s'appuyant sur la perception et l'interprétation des situations par les individus pour expliquer la motivation de ces derniers. Ces mécanismes cognitifs offrent une fenêtre sur la compréhension des processus sous-jacents à la motivation (Barrett, 2020), illustrant la manière dont l'interprétation des situations influence la motivation d'un individu à agir. Dans cette perspective, les théories de l'évaluation cognitive mettent en avant que les émotions, résultant d'appréciations cognitives des événements, stimulent la motivation en fonction de la perception de la situation (Sander et Scherer, 2019 ; Scherer, 2023 ; Lazarus, 1991). Ainsi, dans la théorie

de l'élargissement constructif que propose Fredrickson (2001), les émotions positives telles que la joie et la fierté sont fortement associées à une augmentation de la motivation à agir. Selon cette théorie, les émotions positives accroissent le répertoire cognitif et comportemental, ce qui facilite l'interaction et l'exploration de l'environnement alors que les émotions négatives, telles que la colère, renforcent les croyances entraînant des comportements davantage conflictuels (Lerner *et al.*, 2003). Aussi, d'autres travaux dont ceux de Tomkins (1962) ainsi que d'Izard et King (2009), soutiennent également que les émotions constituent un dispositif motivationnel fondamental et inné, ancré dans la constitution biologique de l'être humain. Ils proposent que, par un processus d'intensification, tant les émotions positives que négatives se transforment en moteur de motivation (Isen et Reeve, 2005). Dans le cadre de la DC, Miller et Chen (1994) soutiennent que la motivation des entreprises à agir est étroitement liée aux raisons incitant ces dernières à initier des actions stratégiques, soulignant ainsi l'influence des facteurs internes et externes sur ces décisions (cela signifie qu'un dirigeant confronté à des émotions pourrait être plus motivé à agir de manière à surmonter les défis ou à atteindre des objectifs personnels significatifs, entraînant ainsi un comportement plus déterminé). De surcroît, comprendre le rôle des émotions en tant que mécanisme motivationnel primaire, tel qu'illustré *supra*, mène à examiner la façon dont ces émotions interagiraient et influenceraient les évaluations cognitives des individus concernant les capacités et des ressources dans des contextes concurrentiels. Par exemple, Lazarus et Folkman (1984) lient l'évaluation cognitive des émotions à l'évaluation de la capacité. Celle-ci, selon ces auteurs, se réfère à leur modèle de stress et de *coping* (adaptation). Dans ce modèle, l'individu, dans le cadre d'une évaluation secondaire affecté par les émotions, cherche à apprécier ses ressources et ses différentes options pour faire face à la situation. Cela inclut l'évaluation de ses propres capacités, des ressources disponibles et des stratégies de *coping* possibles. D'autres travaux ont montré également que les émotions positives, telles que la joie et la fierté, tout comme les émotions négatives comme la colère,

peuvent amener à une meilleure perception des capacités à agir ou à réagir (Lerner *et al.*, 2003, 2022 ; Lerner et Keltner, 2001 ; Fredrickson, 2001). Les personnes qui ressentent les émotions positives sont disposées davantage à l'optimisme et à l'augmentation de la confiance en soi. Ces émotions incitent à un élargissement de la vision des options disponibles, améliorant à cet égard l'évaluation de la capacité à agir. À titre illustratif, face à une émotion telle que la colère, l'évaluation de la capacité et des ressources peut soit augmenter, donnant une impression renforcée de compétence, soit mener à une sous-estimation des aptitudes, influençant ainsi négativement l'évaluation de la capacité à agir (Lerner *et al.*, 2022, 2003 ; Lerner et Keltner, 2001). Aussi la théorie de la réduction de l'attention (Easterbrook, 1959) souligne-t-elle que les émotions négatives peuvent limiter la portée de l'attention, réduisant ainsi l'évaluation de la capacité à percevoir différentes possibilités et à évaluer pertinemment les options d'actions envisageables (Kahneman *et al.*, 2021). Cette idée trouve une résonance particulière dans les contextes concurrentiels, où, selon le modèle *AMC* (Chen, 1996), la capacité comprend l'évaluation et l'utilisation des ressources et compétences dans un contexte concurrentiel (Chen, 1996). Cette évaluation ne serait donc pas purement objective mais également subjective, étant significativement influencée par les émotions. Dans cette veine, les émotions peuvent influencer l'évaluation du dirigeant des ressources et des compétences organisationnelles, mais également ses propres compétences liées à la capacité à agir ou à réagir à une action stratégique (Lazarus et Folkman, 1984).

## **2. METHODOLOGIE**

Avant de détailler l'analyse des données recueillies (2.3), nous présentons ci-dessous les méthodes utilisées pour leur collecte (2.1) et le design méthodologique de la recherche (2.2).

## 2.1. COLLECTE DES DONNEES

Bien que de nombreuses études aient exploré des modèles conceptuels pour comprendre comment les dirigeants perçoivent et analysent les informations sur les concurrents, peu ont directement recueilli les perspectives des dirigeants eux-mêmes. Notre attention s'est alors portée sur les dirigeants de clubs de football professionnels français. Aller à leur rencontre était une démarche essentielle pour nous. Le choix du sport et notamment le football professionnel – sport qui ne laisse pas impassible, ayant à la fois ses partisans et ses détracteurs – semble offrir un contexte particulièrement fécond pour l'étude du comportement concurrentiel du dirigeant. Cette idée, loin d'être fondée sur des observations superficielles des émotions et des rivalités dans ce sport ou des lieux communs, est soutenue par des recherches solides et de bonne facture en sciences de gestion (Marquès, 2016), en psychologie (Cusin, 2014) et en économie (Andreff, 2015). En effet, que ce soit l'interaction entre les concurrents, la quête incessante de performance, la recherche d'avantages compétitifs, l'évolution des stratégies, la concurrence pour des ressources limitées ou encore l'influence des réglementations, toutes ces dimensions se retrouvent manifestement dans le monde du football professionnel (Marquès, 2016). De surcroît, de nombreux universitaires ont souligné l'aspect émotionnel sous différents angles. À titre d'illustration, Shakina, Gasparetto, Barajas (2020) ont souligné que le football est une industrie animée par les émotions. Ces émotions ne se limitent pas aux fans, elles peuvent être également éprouvées par les dirigeants. Fabrice Bocquet, actuel directeur général du OGC Nice, a ainsi déclaré au magazine Le Point : « *Ne pas vivre les émotions dans le football est une erreur* »<sup>4</sup>. Ainsi, ces réflexions semblent montrer clairement l'importance des émotions dans le contexte du football professionnel. Elles renforcent la pertinence de notre choix du domaine d'étude retenu et soulignent la nécessité d'intégrer les émotions dans notre analyse de

---

<sup>4</sup>[https://www.lepoint.fr/sport/ne-pas-vivre-les-emotions-dans-le-football-est-une-erreur-11-09-2022-2489521\\_26.php#11](https://www.lepoint.fr/sport/ne-pas-vivre-les-emotions-dans-le-football-est-une-erreur-11-09-2022-2489521_26.php#11). Page consultée le 27/03/2024.

la DC. Ce faisant, nous avons élaboré notre échantillon *via* une démarche raisonnée, ciblant un groupe homogène de dirigeants autonomes issus de clubs et de niveaux variés pour enrichir la validité interne et externe de notre étude (Royer et Zarlowski, 2014 ; Yin, 2012). Cette sélection stratégique, centrée sur des individus clés dans la gestion et la stratégie des clubs (Driss, 2001), pourrait mettre en lumière les aspects pratiques de la concurrence qui n'auraient pas été visibles dans les études de bureau, tout en reconnaissant un biais de sélection lié à la participation volontaire. Cette focalisation nous a permis de minimiser l'écart éventuel entre la théorie et la pratique (Brunsson, 1989). À travers quinze entretiens semi-directifs, menés jusqu'à saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967), nous avons exploré les nuances individuelles dans la perception et l'expérience de la concurrence des dirigeants de clubs de football professionnels français de ligue 1 et ligue 2<sup>5</sup> (Avenier, 2011). Le tableau 1 détaille les profils des dirigeants interrogés. La liberté de réponse accordée lors des entretiens s'est traduite par des variations significatives dans la durée des entretiens, reflétant des différences dans la manière dont chaque dirigeant conçoit et expérimente la concurrence, ainsi que dans leur sensibilité individuelle.

**Tableau 1. Les dirigeants de clubs de football professionnels français de la recherche (source : auteurs)**

	<b>DUREE</b>	<b>NIVEAU DE COMPETITION</b>	<b>DE FONCTION</b>	<b>EXPERIENC E COMME JOUEUR</b>	<b>AGE DIRIGEANT (2023)</b>
<b>1</b>	20.49 min	Ligue 1	Directeur sportif	Non	49 ans
<b>2</b>	12.28 min	Ligue 1	Directeur sportif	Non	62 ans
<b>3</b>	15.12 min	Ligue 1	Entraîneur	Oui	63 ans
<b>4</b>	40.04 min	Ligue 2	Président	Oui	50 ans
<b>5</b>	43.04 min	Ligue 2	Président	Oui	53 ans
<b>6</b>	15.16 min	Ligue 2	President	Oui	67 ans
<b>7</b>	08.46 min	Ligue 2	Président	Non	46 ans
<b>8</b>	19.04 min	Ligue 2	Président	Non	67 ans
<b>9</b>	30.22 min	Ligue 1	Entraîneur	Oui	62 ans
<b>10</b>	23.31 min	Ligue 2	Entraîneur	Oui	65 ans

<sup>5</sup> Le premier niveau du championnat de football professionnel en France est appelé Ligue 1 Uber Eats, tandis que le deuxième niveau est connu sous le nom de Ligue 2 BKT : <https://www.lfp.fr/> (page consultée le 05 janvier 2024).

<b>11</b>	27.33 min	Ligue 1	Directeur sportif	Non	67 ans
<b>12</b>	12.16 min	Ligue 2	Entraîneur	Oui	51 ans
<b>13</b>	31.27 min	Ligue 1	Président	Oui	63 ans
<b>14</b>	26.05 min	Ligue 2	Entraîneur	Non	64 ans
<b>15</b>	48.01 min	Ligue 2	Entraîneur	Non	62 ans

## 2.2. DESIGN METHODOLOGIQUE

Adoptant une approche méthodologique phénoménologique que définit Saldana (2011, p. 7) « *comme l'étude de la nature et du sens des expériences* », cette recherche s'intéresse aux phénomènes à travers le vécu des individus. Cette approche nous a permis d'explorer et de comprendre en profondeur les expériences vécues et les perceptions des individus concernés, en mettant l'accent sur le sens et l'essence des phénomènes tels qu'ils se manifestent dans leur conscience (Brinkmann, 2018). Guidés par la phénoménologie, nous avons réalisé une recherche « *compréhensive* » (Dumez, 2016) de nature qualitative (Avenier, 2011) qui repose sur l'interprétation des discours des dirigeants rencontrés. Nous avons adopté une approche abductive pour notre étude, car elle correspondait bien à nos besoins, dans la mesure où l'intuition d'une anomalie, comme mentionné par Dumez (2016), marque un point de départ crucial dans l'étude de la DC. Au cœur de notre investigation se trouvait au départ le modèle *AMC*, que nous avons estimé relativement simpliste dans sa représentation de la cognition humaine, réduite à la seule notion de perception « *awareness* » et affective « *motivation* ». Nous voulions identifier d'autres facettes des processus cognitifs et affectifs qui constitueraient le schéma mental et qui guideraient le comportement concurrentiel du dirigeant dans le cadre dynamique et émotionnellement chargé du football professionnel (Shakina, Gasparetto, Barajas, 2020). Le tableau 3 recense les principaux aspects distinctifs de notre recherche alors que le tableau 2 recense des aspects distinguant les entreprises et les clubs de football professionnel français.

**Tableau 2. Entreprises versus club de football français professionnel (source : auteurs)**

<b>ASPECTS DISTINCTIFS</b>	<b>ENTREPRISE</b>	<b>CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL</b>
<b>Statut juridique</b>	SARL, SA, SAS, EURL, Etc.	SASP <sup>6</sup>
<b>Performance</b>	Économique et sociale	Économique et sportive
<b>Avantage concurrentiel</b>	Économique	Sportif et économique
<b>Dirigeants</b>	Plusieurs	En nombre limité (propriétaire, président, entraîneur)

**Tableau 3. Les principaux aspects distinctifs de notre recherche (source : auteurs)**

<b>ASPECTS DISTINCTIFS</b>	<b>ETUDES DC TYPIQUES</b>	<b>NOTRE ETUDE</b>
<b>Objet de recherche</b>	Action stratégique	Comportement concurrentiel (Agrégation des actions stratégiques)
<b>Approches d'analyse</b>	Rationnelle et sur objectivée (aspects économiques, stratégiques)	Phénoménologie (expériences des dirigeants)
<b>Méthodes de recherches</b>	Quantitative Données secondaires	Qualitative (compréhensive) Données primaires
<b>Niveaux d'analyse</b>	Niveau organisationnel	Niveau individuel
<b>Terrain</b>	Industrie (majoritairement)	Services (football professionnel)

### 2.3. ANALYSES DES RESULTATS

Notre analyse s'est concentrée sur l'identification des trois composantes du modèle *AMC* et d'autres composantes cognitives et émotionnelles dans le comportement concurrentiel des dirigeants de clubs de football professionnels français. Ce faisant, nous avons réalisé une analyse de contenu en s'appuyant sur un codage adapté, le codage théorique (Miles, Huberman et Saldana, 2019), qui consiste à chercher dans le matériau des catégories théoriques bien prédéfinies. Cette méthode est particulièrement utile pour explorer des domaines complexes tels que les processus cognitifs et émotionnels, car elle permet de découvrir des catégories théoriques non seulement préexistantes mais aussi émergentes, offrant ainsi une richesse d'interprétations et de compréhensions nouvelles. Compte tenu du risque de circularité (Dumez,

<sup>6</sup> Société anonyme sportive professionnelle. Le club de football professionnel est constitué d'une association sportive dite association support et d'une entreprise commerciale, créée par la première conformément à la loi.

2012), nous avons minimisé celui-ci en employant des catégories estimées sémantiquement neutres, par l'identification des éléments qui traduisent la mobilisation des émotions, les composantes *AMC* et d'autres composantes cognitives dans le comportement concurrentiel des dirigeants. Sachant que les liens établis relèvent de notre interprétation, nous avons préparé, méticuleusement, notre corpus de données - nettoyage et structuration - pour pouvoir l'analyser au moyen du logiciel NVivo. L'objectif du logiciel est de permettre l'identification de thèmes au sein d'un corpus de manière « objective », rapide et complète, selon Gavard-Perret *et al.* (2012). Ceci vise à systématiser l'analyse des données textuelles, à l'instar du processus de codage. Nous avons ensuite entrepris une première étude statistique en procédant à l'analyse de fréquence des mots. Cette méthode nous a permis d'identifier les thèmes récurrents, de repérer les co-occurrences et d'établir des catégorisations pour nous aider à structurer la démarche et à présenter les résultats de manière plus cohérente.

### **3. RÉSULTATS : LES EMOTIONS AU CŒUR DES COMPORTEMENTS CONCURRENTIELS**

Pour l'essentiel, les émotions s'avèrent jouer un rôle clé dans le comportement concurrentiel des dirigeants de clubs de football professionnels.

#### **3.1. PRESENCE DE LA PERCEPTION, DE LA MOTIVATION ET DE LA CAPACITE**

Les résultats de notre travail suggèrent que les composantes perception, motivation et évaluation de la capacité sont étroitement liées au comportement concurrentiel des dirigeants de clubs de football professionnels français. Premièrement, les résultats dévoilent que la perception, loin d'être périphérique, joue un rôle central dans le comportement concurrentiel de ces dirigeants, la dimension individuelle surpassant la dimension collective. Deuxièmement, la motivation des dirigeants est intrinsèquement individuelle et dominée par des objectifs personnels. Les résultats de notre étude indiquent que la motivation est bien présente dans la

manière dont ces dirigeants appréhendent et réagissent à la concurrence. Enfin, nos résultats suggèrent que les dirigeants, en évaluant la capacité de leur organisation à entreprendre des actions stratégiques, ne jugent pas seulement sur la base de ressources et de compétences tangibles organisationnelles mais également à travers l'évaluation de leurs propres capacités. La dimension individuelle de ces trois fonctions surpasse la dimension collective et ces fonctions apparaissent avant tout comme facteur d'hétérogénéité des pratiques. Le tableau 4, ci-dessous, présente les résultats avec des *verbatim* qui viennent soutenir nos propos.

**Tableau 4. Résultats probants (source : auteurs)**

COMPOSANTES	RESULTAT	VERBATIM
<b>Perception</b>	Les dirigeants privilégient l'acquisition spontanée d'informations d'eux-mêmes. La dimension individuelle de la perception et de l'interprétation domine leur dimension collective	<p>« On a toujours dans la tête que le football c'est l'espace de 90 ou 95 minutes, mais pour moi, ça me fait immédiatement penser à la compétition. Et très souvent même les dirigeants y sont, je dis bien très souvent. Les dirigeants viennent dans ce monde-là parce que c'est des gens qui aiment la compétition. » (Dirigeant 1)</p> <p>« Moi, je pourrais vous dire pourquoi je travaille forcément avec tous les présidents de Ligue un et Ligue deux. Il faut bien que tout le monde se voit. Tout le monde se dit bonjour, tout le monde est poli. De temps en temps, il y a des tensions. » (Dirigeant 4)</p> <p>« On est dans un système où il y a de l'argent, où il y a de l'investissement, où il y a beaucoup de concurrence, ben forcément les places sont chères et les places sont envieuses on va dire. » (Dirigeant 12)</p>
<b>Motivation</b>	La motivation est intrinsèquement individuelle	<p>J'ai eu des fois en face mes amis avec qui j'avais joué et partagé des vestiaires pendant des années et tout d'un coup, ils sont devenus des rivaux en face. C'était une raison supplémentaire pour plus les battre. Je dirais qu'à titre personnel que c'est parce que c'était un ami, que je voulais encore plus gagner. Je voulais lui montrer que je suis aujourd'hui le meilleur et surtout meilleur que lui. » (Dirigeant 9)</p> <p>« Moi, aujourd'hui, je suis comme tout le monde, j'ai beaucoup d'ego, je sais ce que j'ai fait dans le foot, je sais ce que je sais faire, je sais ce que je sais pas faire, mais mon objectif c'est de m'entourer des meilleurs. Mais dans mon travail justement, je peux pas travailler avec des gens avec qui je veux pas bosser. » (Dirigeant 5)</p> <p>« La concurrence, c'est la motivation de montrer ses qualités et son niveau. Avoir de la concurrence, c'est pour moi une motivation supplémentaire pour dire voilà qui je suis et je veux être le meilleur. » (Dirigeant 11)</p>
<b>Capacité</b>	Les dirigeants, en évaluant la capacité de leur organisation à entreprendre des actions	« Moi, c'est mon intime conviction, et j'ai parfois la faiblesse, avec un peu de prétention de savoir et de me dire que je crois savoir un peu mieux ce qu'est l'éthique du foot quand on le pratique depuis l'âge de cinq ans,

stratégiques, ne jugent pas seulement sur la base de ressources et de compétences tangibles mais aussi à travers l'évaluation de leurs propres capacités.

*que d'autres qui sont arrivés - ce n'est pas méchant - des chefs d'entreprise et se trompent un peu. »* (Dirigeant 4)

*« Si je voudrais un joueur qui est dans tel club et je sais que ses dirigeants sont pas faciles, voilà, il comprend pas le foot comme moi. On n'a pas la même perception des choses où il est prétentieux et il va se prendre pour un autre, il va me demander quelque chose qui est pas réalisable. Je sais que des fois ça va être la perception de la concurrence fait que bah on va se diriger vers autre chose. »* (Dirigeant 5)

### 3.2. VARIETE DES COMPORTEMENTS CONCURRENTIELS

Les émotions se révèlent être une composante clé pour comprendre le comportement concurrentiel du dirigeant. Chacun des dirigeants rencontrés semble prioritairement influencé par des émotions spécifiques, qui façonnent son approche de la concurrence et son comportement concurrentiel. Il apparaît que ces émotions découlent de l'interprétation des situations opérées par les dirigeants, ce qui stimule leurs actions mais également leurs réponses stratégiques. Cette influence conduit à mettre en exergue trois principaux types de comportements concurrentiels. Ils sont détaillés dans le tableau 6, illustrant à la fois l'impact de ces émotions sur la perception, sur la motivation à agir/répondre, sur l'évaluation de la capacité à agir /répondre et sur le comportement concurrentiel du dirigeant. Des exemples concrets issus des entretiens viennent étayer ces observations.

Mais évoquons d'abord la figure 1 et le tableau 5 que nous proposons ci-dessous. La figure 1, mettant en exergue un nuage de mots, laisse entendre que des termes tels que « émotions », « club », « concurrents », « dirigeants » et « rivaux » semblent être parmi les plus prégnants. Aussi, dans notre tableau de fréquence des mots illustré dans le tableau 5 ci-dessus, les émotions avec 164 occurrences - (1,33% en pourcentage pondéré) – indiquent qu'elles sont un élément central de l'ensemble de données. Le mot « jalousie » est cité 29 fois. Étant donné que les émotions jouent un rôle crucial dans la psychologie cognitive, leur prévalence dévoile que les réponses affectives et émotionnelles apparaissent pertinentes dans le comportement

concurrentiel à l'étude. Ces observations sont étayées par d'autres mots tels que « Motivés », « Envie », « Ego », « Respecté » reflétant ainsi l'importance des aspects émotionnels dans le comportement concurrentiel du dirigeant du club de football professionnel français. Fierté, jalousie et colère apparaissent être les trois émotions qui permettent de comprendre le comportement concurrentiel des dirigeants de clubs de football professionnels français.

**Figure 1. Nuages des mots (source : auteurs)**



**Tableau 5. Fréquence des mots (source : auteurs)**

MOT	NOMBRE	POURCENTAGE	MOTS SIMILAIRES
Club	391	3,16%	Club, clubs
Joueur	263	2,13%	Joueur, joueurs
Concurrents	223	1,80%	Concurrence, concurrent, concurrents
Dirigeants	188	1,52%	Dirigeant, dirigeants,
Émotions	164	1,33%	Émotion, émotif, émotions
Rivaux	136	1,10%	Rival, rivales, rivalité, rivalités, rivaux
Président	106	0,86%	Président, présidents
Influencé	100	0,81%	Influence, influencer, influences, influencé, influencée, influencés, influençable
Accord	90	0,73%	Accord, accorder, accordez, accords
Joué	88	0,71%	Jouais, jouait, joue, jouer, joues, jouez, joué
Niveau	86	0,70%	Niveau, niveaux
Match	85	0,69%	Match, matchs
Ligue	80	0,65%	Ligue
Entraîneur	73	0,59%	Entraîneur, entraîneurs

Équipes	71	0,57%	Équipe, équipes
Personnel	68	0,55%	Personnel, personnelle, personnellement, personnelles, personnels
Télé	66	0,53%	Télé, télé
Foot	64	0,52%	Foot
Supporters	61	0,49%	Supporters
Motivés	56	0,45%	Motivation, motivations, motive, motiver, motivé, motivés
Ego	53	0,43%	Ego
Actions	50	0,40%	Action, actions
Meilleur	49	0,40%	Meilleur, meilleure, meilleures, meilleurs
Personnes	49	0,40%	Personne, personnes
Gagné	47	0,38%	Gagnaient, gagnait, gagnant, gagne, gagner, gagneraient, gagnes, gagné
Aime	45	0,36%	Aimais, aimait, aime, aimer, aimerais, aimerait, aimes, aimez, aimé, aimés
Veux	44	0,36%	Veux
Recrutez	43	0,35%	Recrute, recrutement, recrutements, recruter, recrutez
Envie	42	0,34%	Envie, envies
Important	42	0,34%	Important, importante, importantes, importants, importe
Coup	42	0,34%	Coup
Passer	40	0,32%	Passait, passe, passer, passera, passes, passés
Cas	39	0,32%	Cas
Temps	37	0,30%	Temps
Compétition	37	0,30%	Compétition, compétitivité
Respecté	37	0,30%	Respect, respectant, respecte, respecter, respectera, respectes, respectez, respecté
Intérêt	36	0,29%	Intérêt, intérêts
Sport	35	0,28%	Sport
Sportif	33	0,27%	Sportif, sportifs
Rester	33	0,27%	Restait, reste, rester, restera, restes, restez, resté, restés
Humain	32	0,26%	Humain, humaine, humaines, humains
Regardé	32	0,26%	Regardait, regarde, regarder, regarderas, regardes, regardez, regardé, regardés
Jeunes	31	0,25%	Jeune, jeunes
Exister	30	0,24%	Existants, existe, exister
Connais	29	0,23%	Con, connais, cons
Grand	29	0,23%	Grand, grande, grandes, grandi, grandir, grands
Jalousies	29	0,23%	Jalouse, jalousie, jalousies, jaloué
Réagit	29	0,23%	Réagi, réagir, réagis, réagissent, réagissez, réagit
Face	29	0,23%	Face

**Tableau 6. De la perception au comportement concurrentiel du dirigeant du club de football professionnel français (source : auteurs)**

PERCEPTION ET INTERPRÉTATION DU DIRIGEANT DE LA CONCURRENCE	EMOTIONS	INFLUENCE	COMPORTEMENT CONCURRENTIEL ASSOCIE	VERBATIM	DIRIGEANTS ASSOCIES
« Il y a une rivalité entre dirigeants parce qu'il y a des problèmes d'ego entre les personnes. On a toujours dans la tête que le football c'est l'espace de 90 ou 95 minutes, mais pour moi, ça me fait immédiatement penser à la compétition. Et très souvent même les dirigeants y sont, je dis bien très souvent. Les dirigeants viennent dans ce monde-là parce que c'est des gens qui aiment la compétition. »	Fierté	Perception/ Motivation / Capacité	Comportement concurrentiel orienté vers des objectifs personnels	« Les émotions négatives comme la fierté, ce sont des émotions que j'appelle moi des émotions de pouvoir. La compétition, elle est sur le terrain. Oui, mais entre dirigeants, elle est bien évidemment aussi en dehors du terrain. Moi, j'ai l'habitude de dire que bien sûr, j'ai de l'ego comme tout le monde et je pense qu'il faut de l'ego. Et moi alors, sans prétention, je ne dis pas que je suis un bon dirigeant. Mais les dirigeants sont au cœur de l'actualité, et de plus en plus, parce que les mercatos sont de plus en plus médiatisés. Il arrive que j'aie pu constater que certains perdent un peu la raison peut être aveuglés par leur rivalité mais qui est que dans leur tête et font des choix qui n'ont plus de sens pour leur club. »	1, 4, 5, 9, 11, 15
« Aujourd'hui, tu m'appelles à moi « x », mais il y a des dirigeants qui ne s'aiment pas ou qui m'aiment pas, ben oui, il y a des jalousies qui se créent entre dirigeants. »	Jalousie	Perception/ Motivation / Capacité	Comportement concurrentiel risqué	« Mais ce qui m'arrivait aussi parfois ce que je me posais des questions de style : comment ça se fait que lui il entraîne à un tel niveau par exemple « x » et que moi je peux pas entraîner quoi. Vous savez, j'ai vécu un petit peu à « x » et notre rival était le club de « x ». Entre ces deux clubs c'était encore plus personnel. Quand on jouait contre eux, je voulais surtout leur montrer que j'étais un	3, 9, 10, 5, 12,13

				<i>entraîneur qui pouvait évoluer chez eux. Donc je faisais tout pour me montrer. »</i>	
<i>« Mais, moi par exemple, je sais que en général les deux trois derniers jours du mercato je ne viens pas au bureau je reste chez moi. C'est-à-dire, je suis collé au téléphone etc. Mais je me refuse à prendre la pression par un entraîneur un dirigeant ou un joueur. Ça m'énerve qu'on me dit : putain mais là il faut faire encore un joueur juste pour faire encore. »</i>	Colère	Perception/ Motivation / Capacité	Comportement concurrentiel agressif	<i>« Parfois, voire souvent, il y a des rivalités qui sont personnelles, qu'entre clubs. Entre clubs on ne peut pas se faire des sales coups, c'est le sport qui décide, c'est le carré vert comme on dit. Mais entre individus, parfois il y a des coups bas. » « Je sais qu'il y a des émotions qui peuvent être des émotions négatives, positives ou néfastes. Donc on a des émotions aussi qui sont mauvaises. Parce que on est des êtres humains et personne n'est parfait. Après on est guidé. Moi, il m'est arrivé de m'énerver, il m'est arrivé de de même de déraiper avec un autre dirigeant ça m'est arrivé. ». « Sur le coup de la colère, j'ai pris des décisions qui n'ont pas été excellentes. »</i>	1, 3, 11, 2, 6, 12, 9

Les dirigeants, confrontés à des situations concurrentielles, réagissent et agissent en fonction de leurs interprétations personnelles, qui influence leurs comportements concurrentiels. En définitive, le rôle de l'émotion apparaît à la fois comme celui d'une intermédiation entre la perception/interprétation et les actions et réactions qui traduisent le comportement concurrentiel des dirigeants mais également comme une composante motrice influençant la motivation et l'évaluation du dirigeant à agir ou à répondre.

## **4. DISCUSSION DES RESULTATS ET IMPLICATIONS**

Avant d'envisager les implications théoriques (4.2) et pratiques de notre recherche (4.3) ainsi que les limites de celle-ci (4.4) et les perspectives pour les recherches futures (4.5), nous discutons les résultats obtenus (4.1).

### **4.1. POURSUITE DE LA PRISE EN COMPTE DU ROLE DE L'HUMAIN ET DE LA REMISE EN CAUSE DE LA RATIONALITE DANS LES ANALYSES ASSOCIEES A LA DC**

L'analyse des résultats de cette recherche révèle l'influence des processus cognitifs et émotionnels des dirigeants dans l'analyse du comportement concurrentiel, remettant en cause la prévalence du modèle de rationalité dans l'analyse de la DC (Bensebaa et Le Goff, 2021 ; Chen et Mac Millan, 1992). Cette étude souligne ainsi l'insuffisance des modèles traditionnels pour appréhender la totalité des dimensions influençant le comportement concurrentiel, notamment les aspects émotionnels et cognitifs menant à des comportements concurrentiels qui ne répondaient pas seulement à des calculs économique et/ou stratégiques. Aussi, notre travail s'inscrit dans les travaux en psychologie cognitive qui soulignent le rôle central des émotions et des processus cognitifs dans la compréhension du comportement humain individuel (Barrett *et al.*, 2016 ; Lazarus, 1991 ; Scherer, 2023) et suggèrent une révision substantielle du modèle *AMC*. En fin de compte, notre recherche met en exergue l'importance prépondérante de la dimension émotionnelle et propose un modèle qui réinterprète, à la lumière des connaissances nouvelles et approfondies sur l'implication des émotions, le mécanisme par lequel le dirigeant façonne son comportement concurrentiel. En mettant l'accent sur les fondements cognitifs et émotionnels du comportement concurrentiel chez les dirigeants, notre travail permet d'enrichir les réflexions ayant trait aux microfondations de la stratégie (Felin *et al.*, 2012), en examinant les interactions entre les niveaux individuels, structurels et processuels.

## **4.2. IMPLICATIONS THEORIQUES DE LA RECHERCHE**

Si les résultats de notre recherche confirment la présence des composantes du modèle *AMC* au niveau individuel (4.2.1), ils suggèrent d'importantes modifications de ce modèle (4.2.3) par le dévoilement des fondements émotionnels du comportement concurrentiel et la proposition d'un nouveau modèle du schéma mental menant au comportement concurrentiel (4.2.2).

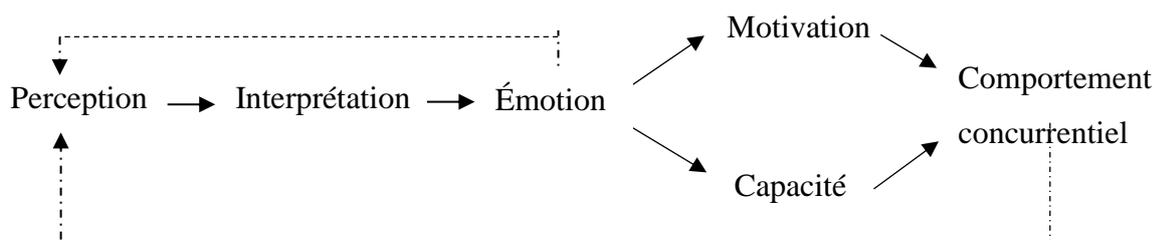
### **4.2.1. Les composantes du modèle *AMC* confirmées**

Nos résultats confirment l'importance de la perception, de la motivation à agir ou à répondre, ainsi que de l'évaluation de la capacité à agir ou à répondre (Chen et Miler, 2012). Par conséquent, le comportement concurrentiel apparaît dépendant des trois composantes du modèle *AMC*. Cependant, la dimension collective apparaît dominée par la dimension individuelle. Ainsi, la majorité des acteurs rencontrés préfèrent recueillir des informations par eux-mêmes. Les *verbatim* des dirigeants 1, 4 et 12 dans le tableau 4 reflètent la perception individuelle de la concurrence et soulignent les différences en matière d'interprétation. Ensuite, la motivation à agir ou à répondre semble être le moteur qui pousse les dirigeants à s'engager dans des actions spécifiques. Cette motivation est dominée par la dimension individuelle. Notre recherche révèle que la motivation est étroitement liée aux objectifs intrinsèques et extrinsèques personnels des dirigeants pour déclencher une réponse concurrentielle. Enfin, l'évaluation de la capacité à agir ou à répondre complète ce cadre, indiquée par l'appréciation des ressources et des compétences face aux concurrents par les dirigeants. Ainsi, les dirigeants, en appréciant la capacité de leur organisation à entreprendre des actions stratégiques, ne jugent pas seulement sur la base de ressources et de compétences tangibles mais également à travers l'évaluation de leurs propres capacités. Cependant, notre contribution réside dans la mise en évidence que le comportement concurrentiel serait intrinsèquement lié à une dimension jusqu'ici sous-estimée, à savoir l'émotion.

#### 4.2.2. Les fondements émotionnels du comportement concurrentiel du dirigeant

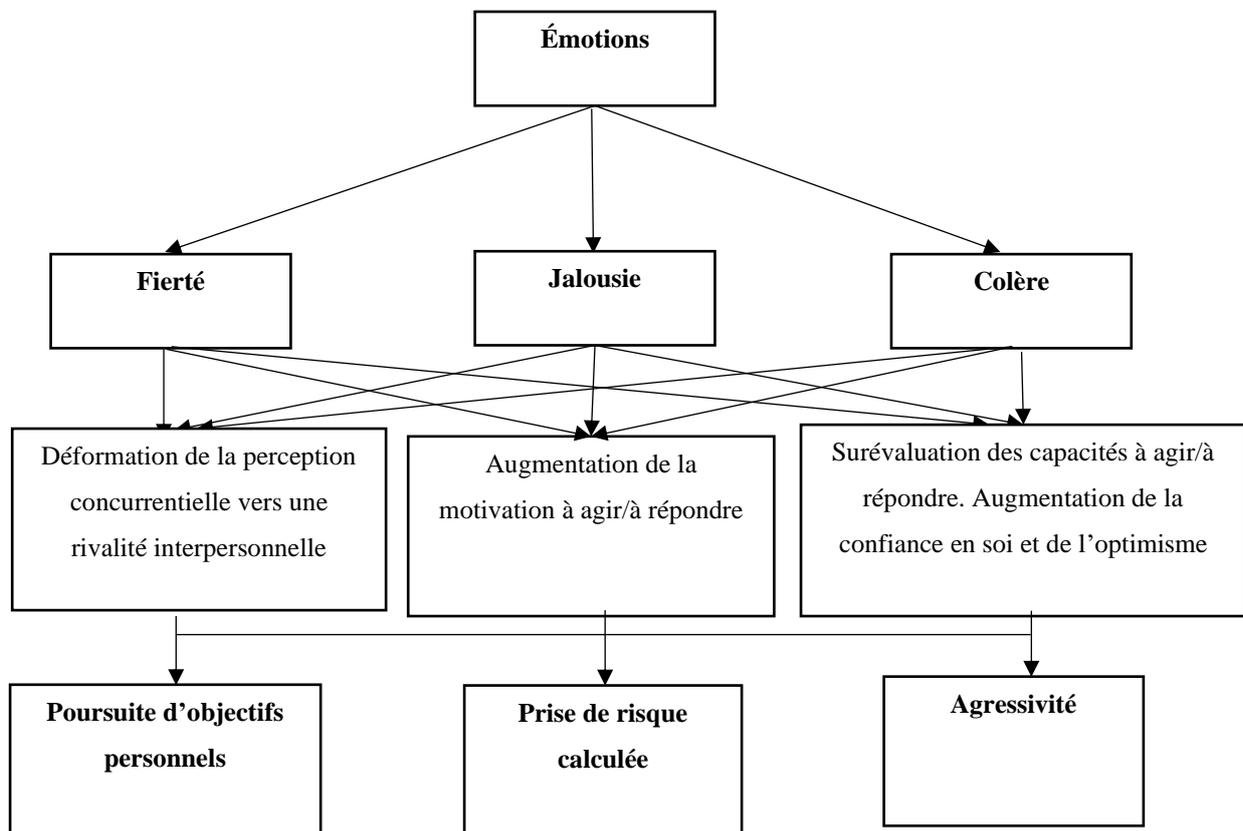
L'analyse menée suggère que, contrairement aux approches antérieures qui privilégiaient le raisonnement logique, rationnel et séquentiel des dirigeants, l'émotion joue un rôle fondamental. Dans cette optique, le comportement concurrentiel des dirigeants ne serait pas seulement le résultat de processus cognitifs délibérés, mais également le produit d'une série de réponses émotionnelles complexes et souvent implicites. Selon la théorie de l'évaluation cognitive (Lazarus, 1991 ; Scherer, 2001), les émotions naissent d'une évaluation cognitive des situations perçues comme pertinentes pour les objectifs, les besoins ou les valeurs du sujet. Appliquée au contexte des dirigeants des clubs professionnels de football, notre étude révèle que les réponses émotionnelles des dirigeants aux dynamiques concurrentielles ne sont pas des réactions instinctives mais le résultat d'appréciations cognitives spécifiques, liées à l'environnement concurrentiel. Par exemple, lorsqu'un dirigeant évoque que « *certaines dirigeants ont mal parlé de [lui]... dans la presse* » ou que « *la fierté paupérise l'intelligence des gens.* » (Dirigeant 1), dans son approche concurrentielle, il met en lumière une perception/interprétation qui va au-delà de la rationalité engendrant une émotion telle que la jalousie (Lazarus et Folkman, 1984). Cette émotion « jalousie » va ensuite influencer sa motivation à agir ou à répondre ainsi que l'évaluation de sa capacité à agir ou à répondre (Buss, 2000). Ainsi, le travail mené conduit à proposer un modèle du schéma mental menant au comportement concurrentiel, présenté dans la figure 2 ci-dessous.

**Figure 2. Modèle cognitif du comportement concurrentiel du dirigeant (source : auteurs)**



Ces émotions influencent les composantes cognitives et affectives façonnant ainsi un comportement concurrentiel singulier. Néanmoins, il est envisageable qu'un processus sous-jacent plus complexe, impliquant une interaction entre émotion et cognition, guide l'élaboration de ces réponses émotionnelles. Cette dynamique plus nuancée est illustrée dans la figure 3, qui détaille plus précisément le rôle des émotions du processus décrit dans la figure précédente. Le Tableau 7 résume ainsi les composantes cognitives et émotionnelles ainsi que leur impact sur le comportement concurrentiel.

**Figure 3. Les émotions à la base du comportement concurrentiel du dirigeant du club de football professionnel français (source : auteurs)**



**Tableau 7. Composantes cognitives et émotionnelles et leur influence sur le comportement concurrentiel du dirigeant (source : auteurs)**

	<b>PERCEPTION ET INTERPRETATION</b>	<b>MOTIVATION</b>	<b>CAPACITE</b>
<b>RESULTATS</b>	Les dirigeants privilégient l'acquisition spontanée d'informations d'eux-mêmes. La dimension individuelle de la perception et de l'interprétation domine leur dimension collective.	La motivation est intrinsèquement individuelle / la dimension individuelle surpassant la dimension collective.	Les dirigeants, en évaluant la capacité de leur organisation à entreprendre des actions stratégiques, ne jugent pas seulement sur la base de ressources et de compétences tangibles mais aussi à travers l'évaluation de leurs propres capacités.
<b>EMOTIONS</b>	<b>FIERTE</b>	<b>JALOUSIE</b>	<b>COLERE</b>
<b>Autres termes</b>	Fierté, ego	Envieux	Fureur, haine,

**Influence des émotions sur :**

<b>Perception de la concurrence</b>	Déformation de la perception de la rivalité vers une rivalité personnelle	Déformation de la perception des actions concurrentielles vers une rivalité personnelle	Déformation de la perception de la concurrence vers une rivalité personnelle
<b>Motivation à agir/répondre aux concurrents</b>	Augmente la motivation à agir ou à répondre aux concurrents	Augmente la motivation à agir ou à répondre aux concurrents	Augmente la motivation à agir ou à répondre aux concurrents
<b>Evaluation de la capacité à agir/ à répondre aux concurrents</b>	Surévaluation des capacités/ Augmentation de la confiance en soi et de l'optimisme/ Evaluation de ses propres capacités	Surévaluation des capacités/ Augmentation de la confiance en soi et de l'optimisme/ Evaluation de ses propres capacités	Surévaluation des capacités/ Augmentation de la confiance en soi et de l'optimisme/ Evaluation de ses propres capacités
<b>Comportements concurrentiels associés</b>	Poursuite d'objectifs personnels	Risqués mais calculés	Agressifs
<b>Dirigeants associés</b>	1, 4, 5, 9, 11, 15	3, 9, 10, 5, 12,13	1, 3, 11, 2, 6, 12, 9

#### 4.2.3. Implication des résultats pour le modèle AMC

Le modèle *AMC*, considéré comme essentiel en matière d'analyse des comportements concurrentiels (Chen et Miller, 2012), est susceptible d'être modifié par nos résultats. Cette modification affecte chacun des trois éléments clés du modèle : la perception (*Awareness*), la (*Motivation*) et la capacité (*Capability*). Premièrement, notre travail apporte un éclairage assez

nouveau à la composante de la perception, suggérant dès lors un approfondissement de la manière dont nous appréhendons la perception des concurrents. Ce développement éclaire de façon inédite l'interprétation de la concurrence et des actions des rivaux, peu identifiée dans les travaux antérieurs. Les émotions influencent à cet égard la manière dont les dirigeants perçoivent et interprètent les actions de leurs concurrents (Lazarus 1966,1991). Par exemple, une situation concurrentielle perçue comme une rivalité personnelle peut déclencher de la fierté, affectant ainsi le comportement concurrentiel du dirigeant. Deuxièmement, la motivation à agir ou à s'abstenir dans un contexte concurrentiel, qui concernait traditionnellement les incitations économiques (Chen, 1996 ; Chen et Miller, 2012), est profondément enracinée dans les réponses émotionnelles générées par l'évaluation cognitive des situations (Izard et King, 2009). Nos résultats révèlent que les émotions telles que la fierté, la colère ou la jalousie influencent la motivation d'engager une action concurrentielle ou de s'abstenir. À titre illustratif, la jalousie peut motiver un dirigeant à prendre des risques calculés, tandis que la fierté peut le conduire à la poursuite d'actions potentiellement bénéfiques pour son intérêt personnel. Troisièmement, les émotions altèrent non seulement la perception des dirigeants concernant les ressources et capacités des concurrents, mais également de leurs propres ressources et capacités (Forgas, 1995).

#### **4.3. APPORTS PRATIQUES DE LA RECHERCHE**

Bien que d'autres travaux soient nécessaires pour apporter des recommandations plus précises, sur le plan praxéologique, cette étude pourrait être utile pour les praticiens, notamment dans le domaine du sport professionnel et plus généralement dans le secteur des services. Trois applications principales émergent ainsi de notre recherche. Premièrement, notre étude encourage les dirigeants des clubs sportifs, notamment dans le football, à reconnaître l'influence des émotions sur les comportements concurrentiels, suggérant qu'une intelligence émotionnelle accrue peut affiner la prise de décision stratégique. Deuxièmement, l'intégration

des dimensions émotionnelles dans l'élaboration de stratégies offre une approche plus complète, favorisant l'adaptabilité et l'innovation face aux défis du marché. Enfin, notre travail souligne l'importance d'incorporer la gestion émotionnelle dans les programmes de formation des dirigeants, en vue de renforcer leur capacité à utiliser les émotions de manière stratégique.

#### **4.4. LIMITES**

Cette étude présente toutefois certaines limites, dont la plus notable a trait à la non prise en compte des fonctions cognitives exécutives, ce qui peut se traduire par la surévaluation de la dimension émotionnelle dans le comportement concurrentiel. Par ailleurs, la spécificité de notre échantillon pourrait limiter, pour certains, l'extension de nos conclusions au-delà du secteur étudié, rendant leur applicabilité incertaine dans d'autres contextes. Cependant, l'approche adoptée et le modèle proposé n'ont pas vocation à être universels. Notre travail vise uniquement la généralisation analytique ou théorique (Yin, 2012).

#### **4.5. RECHERCHES FUTURES**

D'autres travaux pourraient être nécessaires pour améliorer l'intégration des émotions dans l'analyse de la DC et du management stratégique. Il serait, par exemple, fécond d'analyser la manière dont les comportements concurrentiels des dirigeants se traduisent en dynamiques et en résultats tangibles à l'échelle de l'entreprise et du secteur (Felin *et al.*, 2012). Dit autrement, il s'agirait d'examiner l'influence des émotions sur les performances des entreprises et du secteur (Felin *et al.*, 2012).

### **CONCLUSION**

Cette recherche vise à approfondir notre compréhension du processus cognitif qui sous-tend le comportement concurrentiel du dirigeant, en s'appuyant sur l'approche psycho-cognitive des émotions. Bien que peu mobilisées dans les recherches en DC et en management stratégique, les émotions seraient reconnues aujourd'hui comme au cœur des schémas mentaux qui servent

de base à la formation des actions et des comportements humains individuels par les spécialistes de la question. Ainsi, notre étude pose la question suivante : que peut nous dire l'approche psycho-cognitive de l'émotion sur le comportement concurrentiel du dirigeant ?

A cette fin, nous nous sommes intéressés aux dirigeants de clubs de football professionnels français. Nous avons adopté une approche méthodologique phénoménologique basée sur une étude qualitative, en nous positionnant à un niveau d'analyse peu mobilisé dans la DC : le niveau individuel. Après retranscription des quinze entretiens réalisés, ces données ont fait l'objet d'une analyse de contenu par codage thorique. Notre réflexion aboutit à deux résultats majeurs. D'une part, cette recherche met en évidence les fondements émotionnels du comportement concurrentiel chez les dirigeants et suggèrent d'importantes modifications au modèle *AMC*. D'autre part, cette recherche interroge le mythe de la « boîte noire » du cerveau humain en insistant sur la prégnance des mécanismes émotionnels qui sous-tendent la diversité des logiques d'actions stratégiques et propose un modèle du schéma mental, susceptible d'asseoir les comportements concurrentiels des dirigeants. Ces résultats s'inscrivent dans la tendance récente qui vise à introduire de l'« humain » dans les analyses relatives au champ de la DC et amènent au dépassement des approches estimées purement rationnelles, au sens de la rationalité substantive (Simon, 1957). Cependant, la spécificité de notre échantillon pourrait restreindre, pour certains, la portabilité de nos conclusions à d'autres secteurs. Néanmoins, notre approche vise uniquement la généralisation analytique ou théorique (Yin, 2012).

Aussi, il serait pertinent d'associer les comportements compétitifs des dirigeants à la performance des clubs et du secteur (Felin *et al.*, 2012) pour formuler des recommandations managériales plus précises. Enfin, le travail réalisé pourrait être poursuivi en réfléchissant notamment au renouveau des modèles théoriques existants portant sur les stratégies concurrentielles et au rôle des variables psychologiques individuelles dans les analyses associées à la DC.

## REFERENCES

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in Experimental Social Psychology* (Eds.) (pp.267-299). Academic Press.
- Andreff, W. (2015). La mondialisation économique du football. Dans B. Zoudji et D. Rey (Éds.), *Le football dans tous ses états: Regards croisés sur les acteurs du ballon rond* (pp. 159-168). De Boeck
- Andrevski, G., Miller, D., Le Breton-Miller, I., et Ferrier, W. (2022). Competitive rationales : Beneath the surface of competitive behavior. *Journal of Management*, 20(10), 1-32.
- Arnold, M.B. (1960). *Emotion and Personality: Psychological Aspects*. Columbia University Press.
- Avenier, M. J. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion, *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.
- Barrett, L. F. (2006). Are emotions natural kinds ? *Perspectives on psychological science*, 1(1), 28-58.
- Barrett, L. F. (2013). Psychological construction : The Darwinian approach to the science of emotion. *Emotion review*, 5(4), 379-389.
- Barrett, L. F. (2017). The theory of constructed emotion: an active inference account of interoception and categorization. *Social cognitive and affective neuroscience*, 12(1), 1-23.
- Barrett, L. F., et Satpute, A. B. (2019). Historical pitfalls and new directions in the neuroscience of emotion. *Neuroscience letters*, 639(6), 9-18.
- Barrett, L. F. (2020). Hypotheses about emotional development in the theory of constructed emotion: A response to developmental perspectives on how emotions are made. *Human Development*, 64(2), 52-54.
- Baumberger, B., et Flückiger, M. (2003). *La méthodologie et les instruments d'investigation*. De Boeck Université.
- Bensebaa, F. (2000). Actions stratégiques et réactions des entreprises. *M@n@gement*, 3(3), 57-79.
- Bensebaa, F. (2003). La DC : défis analytiques et méthodologiques. *Finance Contrôle Stratégie*, 6(1), 5-37.
- Bensebaa, F., et Le Goff, J. (2021). Les fondements interpersonnels de l'interaction stratégique : la compétition PPR-LVMH comme modèle d'affrontement construit par les acteurs. La dynamique concurrentielle : *acteurs singuliers, stratégies plurielles*, (Eds). Éditions Management et Société.
- Bonnet, C. (2014). Les trois étapes de la perception. Dans J.-F. Dortier (Dir.), *Le cerveau et la pensée* (p. 213-221). Sciences Humaines Editions.

- Brinkmann S. (2018). *Philosophies of qualitative research*, Oxford University Press, New-York.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organization*. John Wiley et Sons.
- Buss, D. M. (2000). The evolution of happiness. *American Psychologist*, 55(1), 15–23.
- Chen, M. J., et Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *Academy of management annals*, 6(1), 135-210.
- Chen, M. J., et Miller, D. (2015). Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework. *Strategic management journal*, 36(5), 758-775.
- Chen, M. J., et Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of management journal*, 38(2), 453-482.
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134.
- Chen, M. J., et MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves : The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35(3), 539-570.
- Chen, M. J., et Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance : an expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85-102.
- Chen M.J. et Miller D. (2011). « The relational perspective as a business mindset : managerial implications for East and West », *Academy of Management Perspectives*, vol. 25, n° 3, 6–18.
- Clore, G. L., Schwarz, N., et Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. Dans R. S. Wyer et T. K. Srull (Éds.), *Handbook of Social Cognition*.
- Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cusin, J. (2014). Le biais d'auto-complaisance dans la création immédiate de connaissances, issue d'un échec. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 19(49), 233.
- Damasio, A. R. (1994). *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*. Odile Jacob.
- Damasio, A., et Damasio, H. (2024). Homeostatic Feelings and the Emergence of Consciousness. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 1-7
- Davidson, R. J., Maxwell, J. S., et Shackman, A. J. (2004). The privileged status of emotion in the brain. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(33), 11915-11916.

Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

Driss, (2001). *Pour une méthodologie compréhensive des sciences de gestion*. Ellipses.

Dubal, S., et Beau Cousin, V. (2023). Peut-on encore opposer émotion et cognition chez l'Homme ? L'interdépendance des processus émotionnels et cognitifs. *Intellectica-La revue de l'Association pour la Recherche sur les sciences de la Cognition (ARCo)*, 79(2).

Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le libellio d'AEGIS*, 8(4), 29-33.

Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.

Easterbrook, J. A. (1959). The effect of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological review*, 66(3), 183.

Fehr, B., et Russell, J. A. (1984). Concept of emotion viewed from a prototype perspective. *Journal of experimental psychology: General*, 113(3), 464.

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., et Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of management studies*, 49(8), 1351-1374.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Peterson.

Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). *Psychological bulletin*, 117(1), 39.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

Frijda, N. H. (2016). The evolutionary emergence of what call "emotions». *Cognition and émotion*, 30(4), 609-620

Glaser, B., et Strauss, A. (1967). *Discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Aldine.

Hambrick, D. C., Cho, T. S., et Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 41(4), 659-684.

Isen, A. M., et Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation : Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and emotion*, 29 (4), 295-323.

Izard, C. E., et King, K. A. (2009). Differential emotions theory. In D. Sander et K. R. Scherer (Eds.), *The Oxford companion to emotion and the affective sciences*. Oxford University Press.

- Joseph, J., et Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302.
- Kahneman, D., et Clarinard, R. (2016). *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*. Flammarion.
- Kahneman, D., Sibony, O., et Sunstein, C. R. (2021). *Noise : a flaw in human judgment*. Hachette UK.
- Laroche, H., et Nioche, J. P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 41(253), 97-120.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw Hill.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- LeDoux, J. E. (1998). *The emotional brain : The mysterious underpinnings of emotional life*. Simon and Schuster.
- LeDoux, J. E. (2020). Thoughtful feelings. *Current Biology*, 30(11), 619-623.
- Lerner, J. S., Gonzalez, R. M., Small, D. A., et Fischhoff, B. (2003). Effects of fear and anger on perceived risks of terrorism : a national field experiment. *Psychological science*, 14(2), 144-150.
- Lerner, J. S., et Keltner, D. (2001). Fear, anger, and risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 146-159.
- Lerner, J., Dorison, C., et Klusowski, J. (2022). How Do Emotions Affect Decision Making ?
- Lieury, A. (2020). *Manuel visuel de psychologie cognitive-4e éd*. Dunod.
- Livengood, R. S., et Reger, R. K. (2010). That's our turf ! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35(1), 48-66.
- Marcel, J. J., Barr, P. S., et Duhaime, I. M. (2011). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal*, 32(2), 115-138.
- Marquès, P. (2016). Déterminants et modalités du répertoire concurrentiel : une étude empirique du football professionnel européen. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(109), 25-48.
- Munier, B. (1994). Décision et cognition. *Revue Française de Gestion*, 20(99), 79-91.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., Cohen, L., et Fontaine, J. (2009). *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Pearson.

- Miller, D., et Chen, M. J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the US airline industry. *Administrative science quarterly*, 39 (1),1-23.
- Miller, D., et Chen, M. J. (1996). Nonconformity in competitive repertoires: A sociological view of markets. *Social Forces*, 74(4), 1209-1234.
- Moors, A., Ellsworth, P. C., Scherer, K. R., et Frijda, N. H. (2013). Appraisal theories of emotion: State of the art and future development. *Emotion Review*, 5(2), 119-124.
- Moors, A. (2022). *Demystifying emotions : A typology of theories in psychology and philosophy*. Cambridge University Press.
- Naceur, A. (2010). Quand l'émotion perçoit et décide : Un paradigme se construit. Dans S. Masmoudi et A. Naceur (Éds.), *Du percept à la décision*.
- Nadkarni, S., et Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action : An integrated view. *Strategic management journal*, 29(13), 1395-1427.
- Ochsner, K. N. (2019). From the self to the social regulation of emotion: An evolving psychological and neural model. Nebraska Symposium on Motivation, eds. (Vol. 66).
- Proust, M. (2015). *À la recherche du temps perdu*. Aegitas.
- Reeve, J. (2017). *Psychologie de la motivation et des émotions*. De Boeck supérieur.
- Royer, I., et Zarlowski, P. (2014). *Evolution du design au cours de la recherche*. In Méthodes de recherche en management.
- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations : Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sander, D. et Scherer, K. (2019). *Traité de psychologie des émotions*. Dunod.
- Saldana J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press, New-York.
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions ? And how can they be measured ? *Social science information*, 44(4), 695-729.
- Scherer, K. R. (2009). The dynamic architecture of emotion: Evidence for the component process model. *Cognition and emotion*, 23(7), 1307-1351.
- Scherer, K. R., Schorr, A., et Johnstone, T. (Eds.). (2001). *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*. Oxford University Press.
- Scherer, K. R. (2023). Emotion regulation via reappraisal—mechanisms and strategies. *Cognition and Emotion*, 37(3), 353-356.
- Shakina, E., Gasparetto, T., et Barajas, A. (2020). Football fans' emotions: Uncertainty against brand perception. *Frontiers in psychology*, 11, 659.

Simon, H. A. (1957). *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in Society Setting*. John Wiley et Sons.

Smith, K. G., Grimm, C. M., et Gannon, M. J. (1992). Dynamics of competitive strategy. *The Academy of Management Review*, 19(4), 829-833.

Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., et Chen, M. J. (1991). Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry. *Academy of Management journal*, 34(1), 60-85.

Tomkins, S. S. (1995). *Exploring affect: the selected writings of Silvan S Tomkins*. Cambridge University Press.

Tversky, A. (1979) et Kahneman D. Judgment under uncertainty : heuristics and biases, *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Vallerand, R. J., et Ratelle, C. F. (2002). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. In E. L. Deci et R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 37–63). University of Rochester Press.

Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, 182(2), 33-44.

Yin, R. K. (2012). *Case study research*. Sage Publications.