

Martin Roy

**Efficacité du leadership des entraîneurs dans une équipe de
football de niveau collégial**

**Thèse
présentée
à la Faculté des études supérieures
de l'Université Laval
pour l'obtention
du grade de Philosophiae Doctor (Ph. D.)**

**Département d'éducation physique
FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC**

Février 1999

© Martin Roy, 1999



**National Library
of Canada**

**Acquisitions and
Bibliographic Services**

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

**Bibliothèque nationale
du Canada**

**Acquisitions et
services bibliographiques**

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-39392-5

Canada

Dans cette thèse, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

RÉSUMÉ COURT

Le but de la présente étude est de décrire le leadership des entraîneurs d'une équipe de football collégial pendant une saison complète d'activités. Les trois entraîneurs et les 23 joueurs de l'unité défensive ont participé à l'étude. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire administré hebdomadairement aux joueurs de l'équipe. Les entraîneurs évaluaient pour leur part la performance des joueurs et leur niveau de motivation. Les résultats démontrent que les comportements de leadership des entraîneurs sont relativement stables dans le temps. Le niveau de performance des athlètes est indépendant des comportements de leadership des entraîneurs. Ces comportements de leadership sont davantage associés au niveau de satisfaction, au niveau de motivation et aux différentes manifestations de confiance de l'athlète. L'efficacité de l'entraînement ainsi que le support social des entraîneurs sont les comportements de leadership des entraîneurs les plus associés aux différents comportements des athlètes sensés manifester leur efficacité comme leader.

RÉSUMÉ LONG

Le but de la présente étude est de décrire le leadership des entraîneurs d'une équipe de football collégial pendant une saison complète d'activités, c'est-à-dire pendant neuf semaines. Les trois entraîneurs et les 23 joueurs de l'unité défensive ont participé à l'étude. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire administré hebdomadairement aux joueurs de l'équipe. Il permettait de mesurer leurs perceptions des comportements de leadership des entraîneurs (efficacité de l'entraînement, renforcements, style décisionnel démocratique, style décisionnel autocratique et support social) de même que leur niveau de confiance, leur sentiment d'efficacité individuelle et collective face à la prochaine compétition et leur niveau de satisfaction de participer aux activités de l'équipe. Les entraîneurs évaluaient pour leur part la performance des joueurs et leur niveau de motivation. Les résultats démontrent que les comportements de leadership des entraîneurs sont relativement stables - dans le temps. Ils sont peu associés au niveau de performance des athlètes. Les performances passées des athlètes, leur niveau de motivation et leur niveau de maturité sont plus fortement corrélés à cette dernière variable. L'efficacité de l'entraînement ainsi que le support social des entraîneurs sont toutefois significativement associés au niveau de motivation et de satisfaction des athlètes. Ce dernier résultat supporte l'opinion de plusieurs auteurs qui soulignent l'importance de ces deux comportements de la part des entraîneurs. En plus de ces deux comportements de leadership, le style décisionnel démocratique est associé au niveau de confiance et aux sentiments d'efficacité individuelle et collective face à la prochaine compétition. Les renforcements de l'entraîneur sont pour leur part significativement associés au niveau de confiance des athlètes. Le style décisionnel autocratique ne semble avoir aucun effet bénéfique chez les athlètes. Davantage d'études sont nécessaires afin de confirmer ces résultats, afin d'identifier des variables qui ont une influence déterminante sur les activités d'équipes sportives, mais aussi afin de valider des stratégies de mesure de la performance dans des sports d'invasion.

AVANT-PROPOS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mon superviseur, M. Claude Savard pour son encadrement lors de mes études graduées, sa patience, son dévouement mais aussi pour son rôle d'éducateur alors qu'il m'a permis de développer de nouvelles aptitudes pendant cette période importante de ma vie. Merci beaucoup à M. Paul Godbout pour ses qualités humaines et son expertise exceptionnelles. Merci à M. Serge Talbot pour tout son support et les encouragements qui m'ont été témoignés depuis le début de ma maîtrise. Merci à M. Jean-Pierre Brunelle pour sa contribution afin d'améliorer la qualité de cette thèse mais aussi pour ses conseils alors que je débutais les études graduées. Il agissait alors comme professionnel de recherche au sein du Groupe de Recherche en Intervention en Activité Physique de l'Université Laval. Merci à Mme Marielle Tousignant et M. Jean Brunelle pour leur enseignement.

Merci aux entraîneurs, M. Luc Béliveau et M. Éric Martineau, aux 23 joueurs de l'unité défensive des Alérions du Petit Séminaire de Québec, édition 1995, à M. Marc Boulanger, directeur des sports et M. Carl Brennan entraîneur-chef de l'équipe. Sans leur collaboration, la réalisation de cette thèse n'aurait pu être possible.

Finalement, merci beaucoup à la Fondation de l'Université Laval et au Fonds pour la Formation de Chercheurs et l'Aide à la Recherche (FCAR) pour l'aide financière. Votre support a été des plus apprécié.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ COURT	i
RÉSUMÉ LONG	ii
AVANT-PROPOS	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	ix
Liste des annexes.....	xii
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE	1
1.1 Introduction.....	1
1.2 L'importance du leadership au sein des équipes sportives	2
1.3 État de la recherche en leadership.....	6
1.4 Objectif et questions de la recherche.....	9
1.5 Limites de l'étude.....	11
CHAPITRE II REVUE DE LITTÉRATURE.....	13
2.1 Définition du leadership.....	13
2.2 Théories utilisées dans l'étude du leadership.....	14
2.2.1 Les théories du trait de personnalité universel.....	15
2.2.2 Les comportements universels	17
2.2.3 L'approche contextuelle.....	19
2.2.4 L'approche du trait de personnalité contextuel.....	20
2.2.5 L'approche du comportement contextuel.....	23
2.3 Choix du modèle théorique.....	26
2.4 Efficacité de l'entraînement.....	27
2.5 Renforcements.....	29
2.6 Styles décisionnels.....	31
2.6.1 Style décisionnel autocratique.....	31
2.6.2 Style décisionnel démocratique.....	32
2.6.3 Importance de la situation sur la prise de décision.....	33
2.7 Support social.....	34
2.8 Manifestations de l'efficacité du leadership de l'entraîneur.....	36
2.8.1 Leadership et performance	38
2.8.2 Leadership et satisfaction.....	40
2.8.3 Leadership et motivation.....	42
2.8.3.1 Orientations motivationnelles.....	49
2.8.4 Niveau de confiance et sentiments d'efficacité.....	52

2.8.5	Niveau de maturité des athlètes.....	53
2.9	Nature de l'activité sportive.....	57
2.10	Recherche européenne sur l'efficacité du leadership de l'entraîneur au sein de l'équipe sportive.....	58
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE.....		61
3.1	Protocole de recherche.....	61
3.2	Sujets et contexte de l'étude.....	64
3.3	Stratégies de mesure utilisées.....	65
3.3.1	Comportements de leadership des entraîneurs.....	67
3.3.2	Comportements des athlètes.....	69
3.3.2.1	Performances.....	69
3.3.2.2	Satisfaction.....	71
3.3.2.3	Niveau de motivation à l'accomplissement...72	
3.3.2.4	Orientations motivationnelles.....	73
3.3.2.5	Niveau de confiance et sentiments d'efficacité.....	73
3.3.2.6	Niveau de maturité.....	75
3.4	Procédure de collecte de données.....	75
3.5	Analyse des données.....	77
CHAPITRE IV RÉSULTATS.....		82
4.1	Comportements de leadership des entraîneurs au cours de la saison.....	83
4.1.1	Efficacité de l'entraînement.....	83
4.1.2	Renforcements.....	84
4.1.3	Style décisionnel démocratique.....	86
4.1.4	Style décisionnel autocratique.....	88
4.1.5	Support Social.....	89
4.1.6	Profil général des comportements de leadership des entraîneurs.....	91
4.2	Comportements des athlètes au cours de la saison.....	93
4.2.1	Performances individuelles.....	93
4.2.2	Satisfaction.....	97
4.2.3	Motivation.....	101
4.2.4	Niveau de confiance individuelle.....	106
4.2.5	Sentiment d'efficacité individuelle.....	111
4.2.6	Sentiment d'efficacité collective.....	115
4.2.7	Performances collectives.....	121
4.2.8	Variables modératrices.....	123

CHAPITRE V DISCUSSION.....	128
5.1 Évolution des comportements de leadership des entraîneurs.....	129
5.2 Conclusions sur les variables à l'étude.....	132
5.2.1 Comportements de leadership.....	132
5.2.1.1 Efficacité de l'entraînement.....	132
5.2.1.2 Renforcements.....	134
5.2.1.3 Style décisionnel démocratique.....	136
5.2.1.4 Style décisionnel autocratique.....	138
5.2.1.5 Support social.....	140
5.2.2 Comportements des athlètes.....	142
5.2.2.1 Performance individuelle.....	142
5.2.2.2 Satisfaction.....	144
5.2.2.3 Motivation.....	146
5.2.2.4 Confiance individuelle.....	148
5.2.2.5 Sentiment d'efficacité individuelle.....	151
5.2.2.6 Sentiment d'efficacité collective.....	152
5.2.2.7 Performance collective.....	154
CHAPITRE VI CONCLUSION	157
6.1 Objectif et questions de l'étude.....	157
6.2 Limites de l'étude.....	157
6.3 Résultats obtenus.....	158
6.4 Conseils aux entraîneurs.....	171
6.5 Recommandations méthodologiques et pistes de recherche.....	172
6.5.1 Paradigmes de recherche.....	172
6.5.2 Mesure des variables.....	174
RÉFÉRENCES.....	177

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Similitude entre les concepts utilisés par Chapuis et Thomas (1988) et Carron (1988).....	5
Tableau 2	Catégories de comportements associés au leadership en sport identifiées par Chelladurai et Saleh (1980).....	27
Tableau 3	Identification et catégorisation des variables de l'étude.....	63
Tableau 4	Caractéristiques des entraîneurs.....	64
Tableau 5	Variables étudiées et stratégies de mesure utilisées.....	66
Tableau 6	Scores moyens pour les comportements de leadership des trois entraîneurs sur l'ensemble de la saison.....	91
Tableau 7	Perceptions (moyennes et écarts-types) des joueurs en regard des comportements de leadership des entraîneurs.....	92
Tableau 8	Corrélations entre les performances individuelles des joueurs et les autres variables à l'étude.....	95
Tableau 9	Corrélations entre le niveau de satisfaction des joueurs et les autres variables à l'étude.....	100
Tableau 10	Corrélations entre le niveau de motivation des joueurs et les autres variables à l'étude.....	105
Tableau 11	Corrélations entre le niveau de confiance individuelle des joueurs et les autres variables à l'étude.....	109
Tableau 12	Corrélations entre le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition et les autres variables à l'étude.....	114
Tableau 13	Corrélations entre le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition et les autres variables à l'étude.....	117
Tableau 14	Moyennes et écarts-types des comportements des athlètes pour l'ensemble de la saison.....	120

Tableau 15 Scores des 23 joueurs en regard des variables modératrices.....	124
Tableau 16 Différences entre les athlètes plus matures et moins matures en regard des variables à l'étude.....	125
Tableau 17 Différences entre les athlètes dont la motivation est orientée inter-individuellement ou intra-individuellement en regard des variables à l'étude.....	127
Tableau 18 Corrélations entre les performances individuelles passées des joueurs et les comportements de leadership des entraîneurs.....	131
Tableau 19 Relations significatives entre l'efficacité de l'entraînement fourni par l'entraîneur et les comportements des athlètes.....	133
Tableau 20 Relations significatives entre les renforcements fournis par l'entraîneur et les comportements des athlètes.....	135
Tableau 21 Relations significatives entre les comportements de style décisionnel démocratique de l'entraîneur et les comportements des athlètes.....	137
Tableau 22 Relations significatives entre les comportements de style décisionnel autocratique de l'entraîneur et les comportements des athlètes.....	139
Tableau 23 Relations significatives entre le support social fourni par l'entraîneur et les comportements des athlètes.....	141
Tableau 24 Nombre de corrélations significatives entre les comportements de leadership des entraîneurs et les comportements des athlètes, selon les semaines.....	163
Tableau 25 Nombre de corrélations significatives entre les comportements des athlètes, selon les semaines.....	164

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Modèle de dynamique de groupe de Carron (1988).....	3
Figure 2. Facteurs de la réussite collective dans les équipes sportives (Chappuis et Thomas, 1988).....	4
Figure 3. Comportements associés au phénomène de leadership au sein d'une équipe sportive.....	10
Figure 4. Classification des quatre types de théories de leadership de Behling et Schriesheim (1976).	15
Figure 5. La grille de style de leadership de Blake et Mouton (1985).....	18
Figure 6. Modèle de leadership de Fiedler (1967).....	22
Figure 7. Modèle multidimensionnel de leadership en sport révisé de Chelladurai (1990).....	24
Figure 8. Les composantes du leadership efficace (Martens, 1987).	26
Figure 9. Modèle des comportements de leadership sportif et relations hypothétiques avec les variables cognitives, comportementales et les différences individuelles de Smoll et Smith (1989).....	37
Figure 10. Modèle de motivation de Chelladurai (1990).....	45
Figure 11. Modèle intégré de motivation en sport de Weiss et Chaumeton (1992).....	46
Figure 12. Modèle d'enrichissement de l'employé de Hackman et Oldham (1975).	48
Figure 13. Modèle de leadership situationnel II de Blanchard (1985).	55
Figure 14. Déroulement de la collecte de données.	76
Figure 15. Description d'une semaine-type d'activités.....	77
Figure 16. Illustration des comparaisons statistiques effectuées pour une variable donnée.....	78

Figure 17. Illustration du concept de la régression multiple par étapes (Tabachnick et Fidell, 1989).....	80
Figure 18. Évolution des comportements d'efficacité de l'entraînement émis par les entraîneurs pendant la saison.....	84
Figure 19. Évolution des comportements de renforcements émis par les entraîneurs pendant la saison.....	86
Figure 20. Évolution des comportements de style décisionnel démocratique émis par les entraîneurs pendant la saison.....	87
Figure 21. Évolution des comportements de style décisionnel autocratique émis par les entraîneurs pendant la saison.....	89
Figure 22. Évolution des comportements de support social émis par les entraîneurs pendant la saison.....	90
Figure 23. Évolution des performances individuelles des joueurs pendant la saison.....	94
Figure 24. Évolution du niveau de satisfaction des joueurs pendant la saison.....	98
Figure 25. Évolution du niveau de motivation des joueurs pendant la saison.....	102
Figure 26. Évolution du niveau de confiance individuelle des joueurs pendant la saison.....	107
Figure 27. Évolution du sentiment d'efficacité individuelle des joueurs pendant la saison.....	112
Figure 28. Évolution du sentiment d'efficacité collective des joueurs pendant la saison.....	116
Figure 29. Évolution des performances collectives pendant la saison.....	121
Figure 30. Liens entre les variables à l'étude et les performances individuelles des athlètes.	143
Figure 31. Liens entre les variables à l'étude et le niveau de satisfaction des athlètes.....	145

Figure 32. Liens entre les variables à l'étude et le niveau de motivation des athlètes.....	148
Figure 33. Liens entre les variables à l'étude et le niveau de confiance individuelle.....	150
Figure 34. Liens entre les variables à l'étude et le sentiment d'efficacité individuelle.....	152
Figure 35. Liens entre les variables à l'étude et le sentiment d'efficacité collective.....	154
Figure 36. Modèle psychomoteur de réalisation d'une performance sportive, par exemple en football américain, inspiré de Famose (1990).....	160
Figure 37. Synthèse des résultats obtenus quant aux relations entre les variables à l'étude.....	166

LISTE DES ANNEXES

Annexe A Leadership Sport Scale (Chelladurai et Saleh, 1980) traduit par Lacoste et Laurencelle (1989).....	198
Annexe B Système d'évaluation de la performance individuelle du joueur défensif en football utilisé pour la présente étude (Roy, 1995).....	204
Annexe C Système d'évaluation de la performance du joueur de ligne défensive. (Roy et Godbout, 1993).....	206
Annexe D Questionnaire administré hebdomadairement pendant la saison afin de mesurer le leadership, le niveau de satisfaction, le niveau de confiance, le sentiment d'efficacité individuelle et le sentiment d'efficacité collective	208
Annexe E Échelle d'appréciation du niveau de motivation émis dans le comportement.....	212
Annexe F Competitive Orientation Inventory (Vealey, 1986).....	214
Annexe G Échelle de maturité sportive (Association canadienne des entraîneurs, 1990)	216

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 Introduction

Le sport occupe une place centrale dans le sentiment d'identité de l'Amérique du Nord (Thompson, 1995). Les compétitions sportives sont la source de pressions sociales de toutes sortes et elles représentent un symbole très important pour notre culture. C'est probablement pour ces raisons qu'il y a tant de jeunes participants. L'organisme Sport Canada, du gouvernement fédéral, a affirmé en 1992 que plus de 11 millions de Canadiens âgés de plus de 15 ans ont participé à des sports scolaires organisés sur une base régulière. Plus de 840 000 entraîneurs ont alors été dénombrés. Plus près de nous, les statistiques de participation de la Fédération québécoise du sport étudiant (FQSE) de 1995 ont identifié plus de 65 000 athlètes participants et 5 259 entraîneurs.

La pratique du sport organisé ou compétitif peut permettre aux jeunes de vivre des expériences qui leur seront utiles pour le reste de leur vie. Le jeune sportif peut apprendre notamment à coopérer, à se dépasser, à composer avec le succès et l'échec, à adopter des attitudes

positives face à ses coéquipiers et ses adversaires, à vivre avec l'autorité et à faire face aux difficultés. Or, la littérature a identifié plusieurs auteurs qui, par leurs travaux de recherche, ont démontré que l'entraîneur occupe une place importante dans ce processus d'éducation, notamment en ce qui a trait au développement des habiletés sportives, personnelles et sociales du jeune (Chappuis et Thomas, 1988; Chelladurai, 1981, 1990; Smith et Smoll, 1996; Vernacchia, McGuire et Cook, 1996). Au-delà des études effectuées, des documents biographiques ont aussi clairement illustré l'impact d'entraîneurs de renom, tels John Wooden (basketball), Woody Hayes (football), James Counsilman (natation), Knute Rockne (football) et Vince Lombardi (football), sur les performances et l'attitude de leurs athlètes. Si l'impact des entraîneurs sur le développement de l'athlète est reconnu, il reste maintenant à connaître les raisons qui expliquent leurs succès. En d'autres termes, de quelles façons se comportent les entraîneurs influents?

1.2 L'importance du leadership au sein des équipes sportives

Il est d'abord important de définir le leadership avant d'élaborer davantage sur ce concept. Une définition communément retrouvée dans la littérature est celle de Barrow (1977, p.232). Il définit le leadership comme "un processus de comportements qui influence ceux des individus et d'un groupe vers des objectifs fixés". Le leader est donc celui qui exerce cette influence auprès des membres de l'équipe par ses comportements tels la prise de décisions, les techniques employées pour motiver, les rétroactions, les comportements directifs et ceux destinés à favoriser les relations interpersonnelles (Weinberg et Gould, 1995).

Il est clair que l'entraîneur a une influence déterminante dans l'équipe sportive par l'ensemble des rôles qu'il peut jouer auprès des athlètes, c'est-à-dire ceux de stratège, tacticien, administrateur, recruteur, psychologue, conseiller mais avant tout, éducateur, (Vernacchia et al., 1996). Le modèle de dynamique de groupe¹ en contexte

¹ Dynamique de groupe: Un champ d'étude voué à l'avancement des connaissances sur la nature des groupes, les lois de leur développement et les interrelations entre les individus du groupe, les autres groupes et les autres institutions (Cartwright et Zander, 1968)

sportif de Carron (1988), présenté à la figure 1, met clairement en valeur l'importance du leadership de l'entraîneur au sein d'un tel groupe, notamment au niveau des interactions entre les coéquipiers, du niveau de motivation et de la cohésion de l'équipe. La littérature a jusqu'à présent démontré que les principales conséquences des comportements de leadership étaient la performance individuelle et collective des athlètes et aussi leur niveau de satisfaction (Chelladurai, 1978, 1990; Gardner, 1995). D'autres auteurs (Horn, 1992; Weiss et Chaumeton, 1992) ont suggéré d'ajouter à ces conséquences le niveau de motivation intrinsèque des athlètes, leur niveau de confiance et leur sentiment d'efficacité.

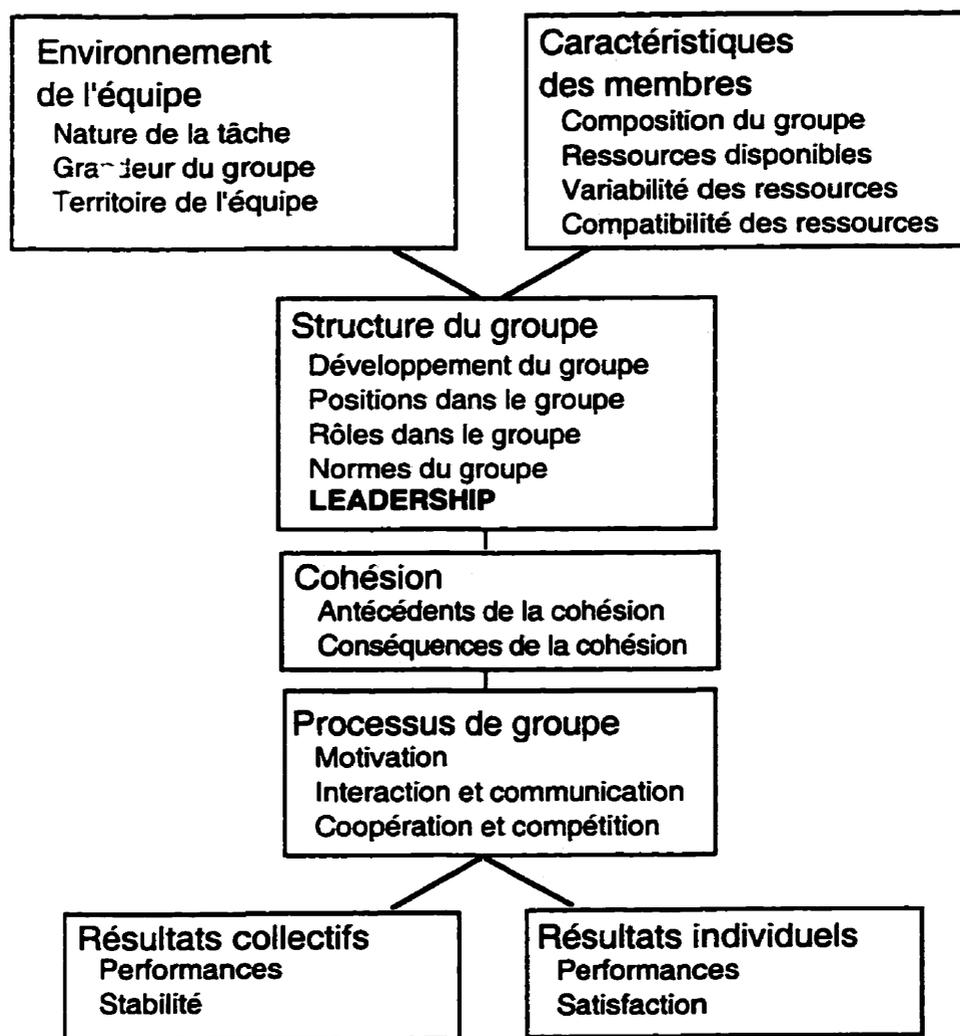


Figure 1. Modèle de dynamique de groupe de Carron (1988).

La conception de l'équipe sportive selon une perspective européenne, telle qu'illustrée par Chappuis et Thomas (1988), regroupe aussi une multitude de variables qui interagissent entre elles. Leur modèle de la réussite collective dans les équipes sportives est présenté à la figure 2.

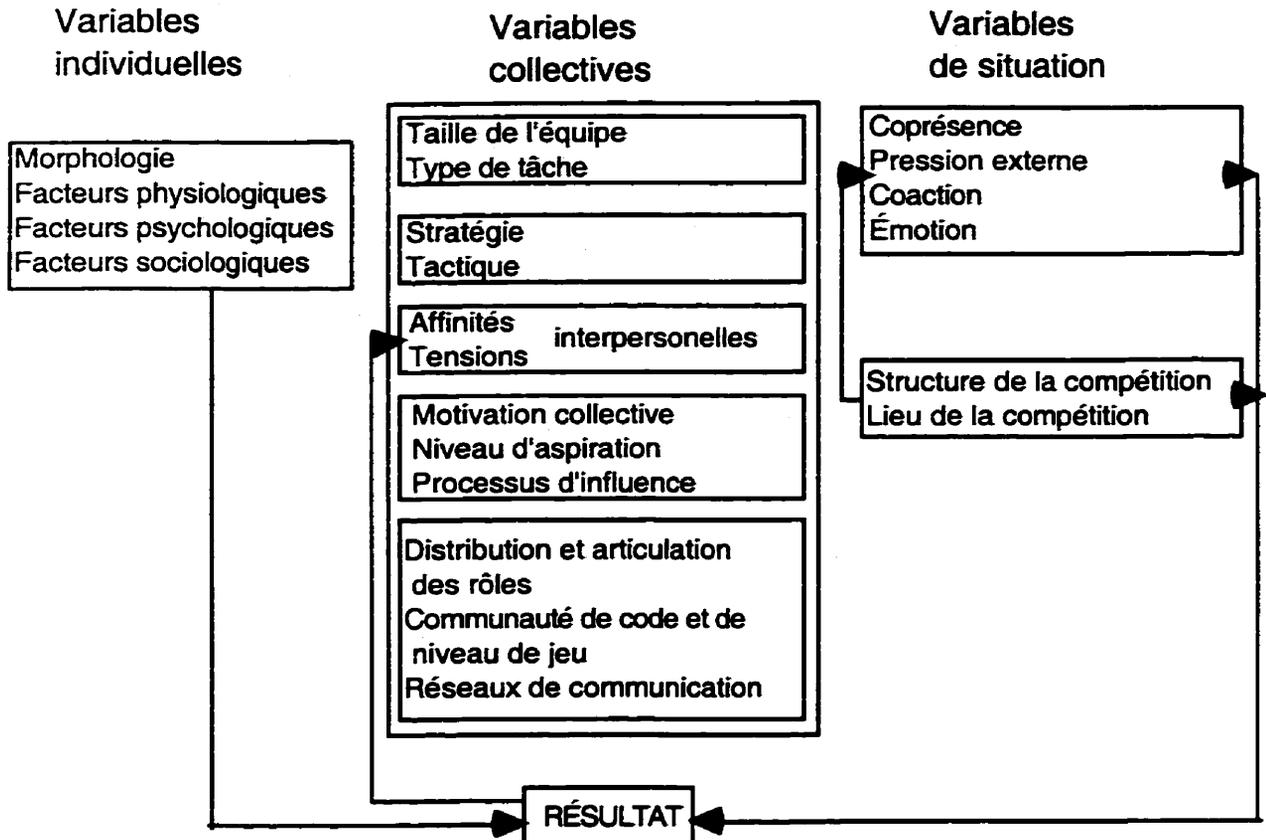


Figure 2. Facteurs de la réussite collective dans les équipes sportives (Chappuis et Thomas, 1988)

Or, il est intéressant de constater que les deux approches proposent des concepts similaires afin d'illustrer l'efficacité d'équipes sportives. La similitude entre ces concepts est illustrée au tableau 1.

Tableau 1

Similitude entre les concepts utilisés par Chappuis et Thomas (1988) et Carron (1988)

Concepts utilisés par Chappuis et Thomas (1988)	Concepts utilisés par Carron (1988)
Type de tâche	Nature de la tâche
Taille de l'équipe	Grandeur du groupe
Variables individuelles (facteurs)	Caractéristiques de membres (ressources)
Distribution et articulation des rôles	Positions et rôles dans le groupe
Motivation collective	Motivation
Réseaux de communication	Interaction et communication
Affinités et tensions interpersonnelles.	Coopération et compétition
Résultat	Résultats collectifs et individuels Performance
Etc.	Etc.

Toutefois, il y a une différence notable entre les modèles respectifs (figures 1 et 2). Chappuis et Thomas (1988) n'incluent pas le concept de leadership dans leur conception de l'équipe sportive, contrairement à Carron (1988). C'est en lisant en profondeur leur ouvrage "l'équipe sportive" qu'il est permis de constater que les européens mettent aussi en valeur le rôle exceptionnellement important que doit jouer l'entraîneur au sein de l'équipe sportive. Chappuis et Thomas (1988) affirment que ce dernier peut influencer le niveau de motivation de l'équipe sportive notamment en déterminant la grandeur

de l'équipe, en sélectionnant les joueurs de l'équipe, en distribuant des rôles, en favorisant le niveau de communication à l'intérieur du groupe et en réduisant les conflits. Ils ajoutent de plus que l'entraîneur a pour tâches la formation des joueurs tant sur le plan physique que sur le plan technique, qu'il doit leur fournir un "projet"² qui leur permettra de progresser tant dans leur sport que comme individu responsable et autonome.

1.3 État de la recherche en leadership

Jusqu'à présent, peu de recherches ont été effectuées sur les comportements des entraîneurs et sur l'impact qu'ils ont sur les jeunes athlètes (Smoll et Smith, 1989). Plus de 3500 études ont porté sur le leadership à ce jour (Cox, 1994; Murray et Mann, 1993; Stodgill, 1974) mais seulement quelques 350 travaux ont été répertoriés dans la bibliographie "Leadership dans le sport", un document publié par le Centre de documentation pour le sport (CDS)³ en 1993. Riemer et Chelladurai (1995) affirment pour leur part que la quantité d'études portant sur le leadership en contexte sportif est nettement inférieure à l'attention que portent les amateurs à ce sujet. Cox (1994), Horn (1992) et Murray et Mann (1993) suggèrent donc d'en effectuer davantage afin de démystifier ce phénomène complexe encore relativement peu étudié. Une telle entreprise pourrait alors améliorer l'efficacité de l'entraînement sportif (Murray, 1986).

Au-delà du nombre d'études effectuées, la recherche sur le leadership a évolué. Les paradigmes de recherche sont d'abord passés d'une approche universelle où les chercheurs ont tenté d'identifier les traits de personnalité, les comportements et les styles de leadership les plus efficaces et ce, sans égard au contexte, à une approche plus

² Les auteurs Chappuis et Thomas (1988) font souvent référence au concept de projet. En relation avec les concepts plus "nord-américains", le projet est similaire aux objectifs, aux tâches à réaliser.

³ Le Centre de documentation pour le sport (CDS) est un organisme relevant du Gouvernement fédéral qui joue le rôle de bibliothèque afin de répondre au besoin d'information de l'Association canadienne des entraîneurs (ACC).

contextuelle, où des variables de présage⁴ ont un rôle déterminant sur l'efficacité du leadership (Horn, 1992; Murray, 1986). Plusieurs études ont ainsi exploré la relation entre les caractéristiques des athlètes telles leur sexe et leur niveau de maturité par rapport à leurs préférences pour un style de leadership, de même que l'effet des comportements de leadership émis par l'entraîneur sur les athlètes compte tenu de ces différentes variables de contexte ou de présage.

Un autre paradigme de recherche suggère de choisir une stratégie de mesure qui considère l'aspect temporel des comportements émis par l'entraîneur. En effet, il semble que les comportements de leadership varient en fonction du moment de la saison et en fonction du contexte d'entraînement par rapport au contexte de compétition (Horn, 1992). À ce propos, Widmeyer, Brawley et Carron (1992), de même que Landers (1983), proposent d'étudier l'équipe sportive tout au long d'une saison d'activité afin de décrire l'interaction et l'évolution des principales variables à l'étude. Finalement, un autre paradigme suggère d'utiliser la perception des athlètes en regard des comportements de leadership de leurs entraîneurs afin de déterminer la qualité de leur intervention. Plusieurs chercheurs ont adopté cette dernière prise de position (Bird, 1977; Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma, et Miyauchi, 1988; Garland et Barry, 1988; Gordon, 1986; Riemer et Chelladurai, 1995; Schliesman, 1987; Smoll et Smith, 1984, 1989; Summers, 1983; Vos Strache, 1979).

En plus des paradigmes de recherche, la littérature identifie des recommandations méthodologiques (Horn, 1992). Plusieurs études effectuées jusqu'à présent ont utilisé des méthodologies quantitatives (Chelladurai, 1984b; Chelladurai et al. 1988; Horne et Carron, 1985; Schliesman, 1987; Terry, 1984; Terry et Howe, 1984; Weiss et Friedrichs, 1986; etc.). Parmi celles-ci, il y a les systèmes d'observation (Coaching Behavior Assessment System de Smith, Smoll et Hunt, 1977) utilisés afin d'obtenir une image représentative des comportements émis par l'entraîneur et de quantifier ces mêmes

⁴ Les variables de présage correspondent à diverses caractéristiques, de l'intervenant et des participants, retenues en raison de leur influence possible sur le processus d'interaction qui se déroule sur le plateau de travail (Brunelle, Drouin, Godbout et Tousignant, 1988)

comportements (Danielson, Zelhart et Drake, 1975; Smith, Smoll et Hunt, 1977; Tharp et Gallimore, 1976). Il y a aussi les échelles Likert comme l'échelle de leadership en sport (Chelladurai et Saleh, 1980) qui considèrent l'athlète comme unité d'analyse et qui permettent notamment d'identifier leurs besoins en terme de leadership et aussi de recueillir leurs perceptions quant aux comportements des entraîneurs afin de déterminer leur efficacité.

Par ailleurs, la performance a fréquemment été étudiée en tant qu'effet du leadership (Chelladurai et Saleh, 1980). Il semble toutefois que la validité des mesures de performance soit plus ou moins adéquate, ce qui remettrait en cause les conclusions de la recherche qui porte sur la relation entre la qualité de la performance et le leadership (Horn, 1992). En effet, la performance a été déterminée jusqu'à présent par la fiche de victoires et de défaites d'une équipe sportive, à partir de la perception du niveau de performance, ou par le temps de jeu des athlètes (Chelladurai et al., 1988; Garland et Barry, 1988; Weiss et Friedrichs, 1986). Par exemple, la fiche de victoire-défaite n'est pas une manifestation valide de la performance car elle ne tient pas compte d'une multitude de facteurs susceptibles d'expliquer le résultat d'une compétition, notamment de la force de l'adversaire (Chelladurai, 1984a; Chelladurai, 1990; Horn, 1992; Horne et Carron, 1985; Roy, 1994). Horn (1992) suggère de développer des moyens plus adéquats pour mesurer la performance en considérant entre autres le niveau d'amélioration pré et post-saison pour une même habileté. Différents systèmes de mesure de la performance ont aussi été récemment développés à partir d'analyses d'enregistrements vidéo de diverses phases de jeu et de statistiques de matches, notamment en football américain (Roy, 1994) et en volley-ball (Savard, 1992).

La satisfaction des athlètes, un autre effet dominant du leadership de l'entraîneur (Chelladurai et Saleh, 1980), a pour sa part été mesurée plus simplement à partir de questionnaires (échelle Likert) où l'athlète

identifie son niveau de satisfaction face à un sujet précis (Horn, 1992). Une telle stratégie de mesure assure une validité logique⁵.

Des variables autres que la performance et la satisfaction peuvent aussi être associées à l'efficacité du leadership. À partir de recherches et de théories dans le domaine de la psychologie sociale et éducationnelle (Brophy, 1983; Butler, 1987; Perry et Magnusson, 1989), Horn (1992) et Weiss et Chaumeton (1992) soulignent que les comportements de leadership d'un entraîneur peuvent influencer le niveau de motivation intrinsèque des athlètes, le niveau de confiance ou le sentiment d'efficacité.

Mis à part l'étude des variables associées à l'efficacité du leadership, Horn (1992) souligne l'importance d'identifier les facteurs dits "de situation" (situational)⁶ tels, par exemple, le type de sport, l'âge, la maturité, le sexe, et l'orientation motivationnelle des athlètes de même que les caractéristiques de l'entraîneur qui pourraient contribuer à la compréhension du phénomène de leadership.

Compte tenu des recommandations en regard des paradigmes et méthodologies de recherche, la présente étude tient compte de l'importance du contexte en recueillant des données quantitatives auprès des athlètes, et ce, tout au long de la saison au sujet des comportements de leadership des entraîneurs et des comportements des athlètes afin de répondre aux objectifs et questions de l'étude.

1.4 Objectif et questions de la recherche

L'objectif de cette étude est de décrire et d'analyser le phénomène de leadership tel qu'il se manifeste au sein d'une équipe de football de niveau collégial. Pour ce faire, des comportements de leadership de l'entraîneur et des comportements d'athlètes qui leur sont associés seront étudiés (figure 3).

⁵La validité logique signifie que l'instrument ou le test est valide par définition, qu'il mesure de façon évidente le construit en question (Thomas et Nelson, 1990).

⁶ Faute d'un autre terme, le terme "facteurs contextuels" sera utilisé pour signifier les "facteurs de situation", qui incluent notamment les variables de présage (Brunelle et al. 1988).

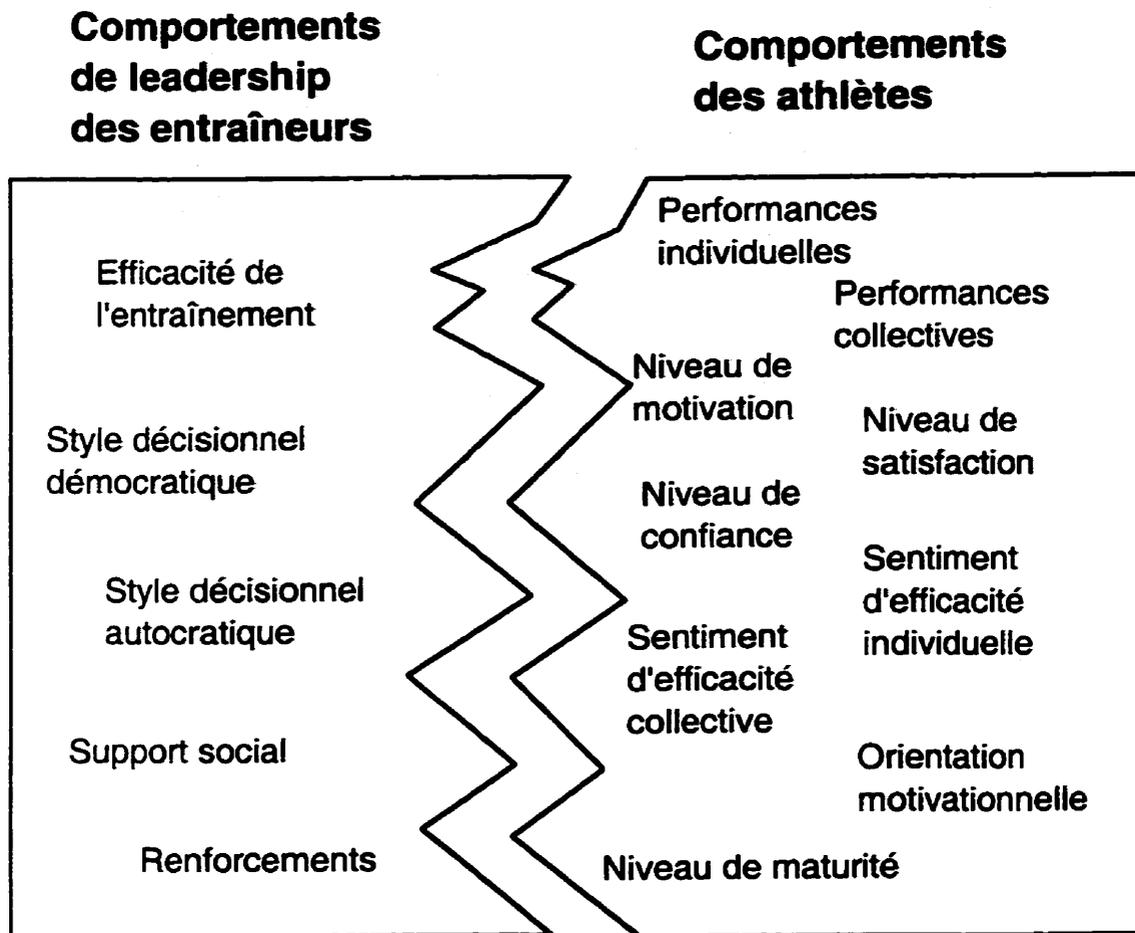


Figure 3. Comportements associés au phénomène de leadership au sein d'une équipe sportive.

Dans un premier temps, l'étude tracera le portrait de l'évolution des comportements de leadership (Chelladurai et Saleh, 1980) émis par les entraîneurs et les comportements des athlètes tout au long d'une saison d'activité d'une équipe de football collégial. Dans un deuxième temps, les variables à l'étude seront mises en relation. L'ensemble de ces données contribuera à la conception d'un modèle théorique susceptible d'illustrer les relations complexes qui existent entre les comportements de leadership des entraîneurs et les comportements des joueurs.

Les questions de l'étude sont les suivantes:

- 1) Comment certains comportements de leadership émis par les entraîneurs (efficacité de l'entraînement, style décisionnel autocratique et démocratique, renforcements et support social) évoluent-ils tout au long d'une saison d'activité d'une équipe sportive?
- 2) Comment les comportements des athlètes (performance individuelle et collective, niveau de satisfaction, niveau de motivation, sentiment d'efficacité individuelle et collective) évoluent-ils tout au long de cette même saison?
- 3) Quelles sont les relations entre les comportements de leadership émis par les entraîneurs et les comportements des athlètes?
- 4) Comment les variables à l'étude peuvent-elles être mises en relation afin de constituer un modèle susceptible de faire avancer la compréhension du phénomène de leadership dans une équipe sportive?

1.5 Limite de l'étude

Cette étude s'inscrit dans le domaine de la pédagogie sportive. Elle porte sur l'efficacité du leadership de l'entraîneur, celui à qui est conféré le pouvoir de diriger l'équipe sportive. Le leadership émergent (Horn, 1992), manifesté par les joueurs de l'équipe sportive ne sera pas abordé.

La présente étude est de type étude de cas. Ce protocole consiste à étudier, décrire et comprendre en profondeur un seul sujet tel qu'il se produit dans son contexte naturel (Placek, 1984; Thomas et Nelson, 1990). Ce sujet peut être soit une situation sociale, un événement, un individu, ou, comme dans la présente thèse, un groupe c'est-à-dire les joueurs et les entraîneurs de l'équipe étudiée (Griffin, 1985).

L'étude de cas n'implique pas l'introduction d'une variable indépendante ou de traitement expérimental, ni la comparaison avec d'autres groupes. Même si le sujet étudié a avantage à être représentatif des autres cas, c'est-à-dire d'autres équipes de football de niveau collégial, et qu'il est sélectionné compte tenu de la richesse des

informations qu'il peut fournir, l'objectif associé à l'utilisation d'un tel protocole n'est pas de généraliser les conclusions (Thomas et Nelson, 1990). Les résultats provenant de l'étude de cas sont plutôt transférables à d'autres contextes en autant qu'il y ait un haut niveau de similarité entre les milieux étudiés, notamment en regard de variables de présage telles l'âge des participants et leur niveau d'habileté (Demers, 1996; Lincoln & Guba, 1985).

L'objectif de la présente étude rejoint l'étude descriptive alors qu'elle sert d'élément déclencheur à l'étude du leadership dans d'autres équipes sportives. Elle rejoint aussi l'étude interprétative compte tenu qu'elle a pour objectif d'interpréter des données afin de contribuer au développement de théories relatives à l'efficacité du leadership d'entraîneurs sportifs (Thomas et Nelson, 1990). Le traitement et l'analyse des données se feront à partir d'une méthodologie descriptive et corrélative. Ce choix méthodologique permettra à la fois de décrire précisément le phénomène à l'étude tout en établissant des relations entre des variables bien définies.

Les variables choisies pour la présente étude limitent aussi l'application du concept d'efficacité du leadership. En effet, d'autres variables auraient pu être étudiées comme variables associées à l'intervention des entraîneurs, principalement le niveau de cohésion à l'intérieur de l'équipe et le niveau d'anxiété des athlètes.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 Définition du leadership

Pour qu'un individu puisse exercer du leadership, il doit d'abord être impliqué dans un groupe de deux individus ou plus, chacun de ceux-ci ayant des responsabilités différentes orientées vers une tâche commune (Stodgill, 1950). Ce phénomène interpersonnel, défini par Barrow (1977, p. 232) comme "les comportements d'un individu qui influencent ceux d'un groupe dans lequel il est impliqué vers des objectifs fixés", se manifeste dans le domaine sportif par une forte interaction entre l'entraîneur et les athlètes (Carron, 1982; Weinberg et Gould, 1995; Widmeyer et al., 1992).

Cette interaction est orientée vers la tâche à réaliser alors que l'entraîneur joue le rôle de médiateur entre le potentiel athlétique et la performance sportive (Horn, 1992; Rotella, 1985). À cet effet, il doit favoriser l'atteinte d'objectifs collectifs en prenant des décisions appropriées pour l'ensemble du groupe et en planifiant des activités pertinentes (Carron, 1988; Cratty, 1989; Weinberg et Gould, 1995). Il

doit aussi rejoindre les aspirations individuelles des athlètes en leur fournissant un maximum d'opportunités de mise en pratique dans un contexte adéquat afin d'obtenir du succès. L'entraîneur doit de plus réagir à leurs comportements et utiliser des stratégies afin de les motiver (Carron, 1988; Chelladurai, 1984a; Cratty, 1989; House, 1971; Weinberg et Gould, 1995).

Par ses comportements de leadership et les différents rôles qu'il est appelé à jouer, notamment ceux d'éducateur, d'enseignant, d'agent de discipline et de conseiller, l'entraîneur influence aussi le développement psychologique des athlètes (Anshel, 1990; Horn, 1992; Rotella, 1985; Smoll et Smith, 1989). Cette influence est d'autant plus considérable que l'entraîneur joue un rôle important dans plusieurs aspects de leur vie et qu'ils s'attendent à des dividendes en retour de leur ouverture face à l'autorité (Anshel, 1990; Rotella, 1985; Schein, 1980; Smoll et Smith, 1989).

2.2 Théories utilisées dans l'étude du leadership

Différentes théories ont été utilisées afin d'étudier le leadership (Freischlag, 1985). Behling et Schriesheim (1976) ont développé un modèle afin de les regrouper (figure 4), soit les traits de personnalité universels, les comportements universels, les traits de personnalité contextuels et les comportements contextuels.

		Caractéristiques du leader	
		Traits de personnalité	Comportements
Généralité de la situation	Universelle	Traits de personnalité universels - Théorie du "grand homme"	Comportements universels - Études de Michigan et Ohio State
	Contextuelle / spécifique	Traits de personnalité contextuels - Théorie de de Fiedler	Comportements spécifiques à la situation - Chelladurai

Figure 4. Classification des quatre types de théories de leadership de Behling et Schriesheim (1976).

2.2.1 Les théories du trait de personnalité universel

À partir de la théorie du grand homme (Great Man Theory), le leadership a d'abord été considéré comme un trait de personnalité qui était inné chez l'individu et qui ne pouvait se développer (Bird et Cripe, 1986; Carron, 1988; Cox, 1994; Weinberg et Gould, 1995). Selon cette approche, un leader peut favoriser l'atteinte d'un bon niveau de performance pour son groupe s'il possède un ensemble de traits de personnalité précis, et ce, peu importe le contexte (Cox, 1994; Weinberg et Gould, 1995). Il aurait donc été possible à cette époque d'identifier les leaders efficaces simplement à partir de tests de personnalité.

Des recherches menées depuis les années 1920 et adoptant cette approche ont permis d'identifier différents traits de personnalité qui étaient associés spécifiquement aux leaders efficaces (Bird et Cripe, 1986; Cox, 1994; Weinberg et Gould, 1995). Ces traits de personnalité sont un haut niveau de motivation à l'accomplissement, de l'enthousiasme et de l'énergie, la capacité de vivre avec la pression, la confiance en soi, la maturité, l'autonomie, l'intelligence, le réalisme et un style autoritaire et dominant, (Andrud, 1970; Gagen 1971; Hendry,

1972; Ogilvie et Tutko, 1966, 1970). Penman, Hastad et Cords (1974) ont notamment observé ce dernier trait de personnalité auprès d'entraîneurs de football et de basketball qui avaient plus de succès en termes de performance.

Murray et Mann (1993) ajoutent d'autres caractéristiques qu'un leader a avantage à posséder s'il veut influencer le groupe. Selon ces auteurs, il doit démontrer une apparence exemplaire, posséder le pouvoir de référence (referent power) acquis par les habiletés et les compétences ou toutes autres qualités valorisées par les membres du groupe et avoir du charisme. D'autres auteurs (Bennis et Nanus, 1985; Murray et Mann, 1993; Seltzer et Bass, 1990) proposent finalement que les leaders contemporains efficaces possèdent une vision d'un objectif précis qu'ils peuvent communiquer pour ainsi inspirer les autres à travailler afin d'atteindre un objectif commun. Ces leaders font preuve de respect, d'honnêteté et d'intégrité.

Les principales raisons qui ont fait que l'approche des traits de personnalité ait été délaissée avec le temps sont 1) l'absence de consensus sur les traits de personnalité (Cox, 1994; Horn, 1992), 2) les faibles liens observés entre les traits de personnalité et l'efficacité du leadership, principalement manifestée par la performance et la productivité des groupes (Sage, 1975; Stodgill, 1948) et 3) les lacunes méthodologiques des études effectuées, les échantillons étant faiblement représentatifs de la réalité (Sage, 1975). Par exemple, Stodgill (1948) n'a retenu de 124 études que quelques rares caractéristiques individuelles communes aux leaders efficaces telles l'intelligence, la motivation à l'accomplissement, le sentiment de responsabilité et l'implication. Hendry (1968) a aussi observé de grandes divergences quant à la personnalité d'entraîneurs sportifs. Longmuir (1972) a pour sa part souligné que ce ne sont pas tous les entraîneurs qui sont insensibles ou très autoritaires, une caractéristique initialement reconnue comme commune à tout leader efficace. Mann (1959) a finalement démontré que l'intelligence était faiblement associée à l'efficacité du leadership.

Même si l'approche des traits de personnalité a été fortement remise en question, il n'en demeure pas moins que la combinaison de certains traits de personnalité peut être bénéfique dans différentes situations de leadership (Cox, 1994).

2.2.2 Les comportements universels

Devant les conclusions ambivalentes des théories de traits de personnalité universels, les efforts de la recherche lors des années 40 et 50 se sont concentrés sur les comportements des leaders efficaces (Cox, 1994; Weinberg et Gould, 1995). Selon l'approche des comportements universels, un leader peut favoriser la réussite chez son groupe peu importe la situation s'il émettait les comportements appropriés. Or, ces comportements peuvent être appris. Le leadership n'était donc pas inné chez l'individu tel que le postulait l'approche précédente (Bird et Cripe, 1986; Cox, 1994; Weinberg et Gould, 1995). Les chercheurs ont alors tenté d'identifier des comportements associés aux leaders efficaces.

Des recherches à Ohio State University ont été entreprises en 1945 afin d'observer des comportements de leadership dans différents milieux (industriels, éducationnels, militaires et gouvernementaux) (Cox, 1994; Weinberg et Gould, 1995). Les recherches de cette université américaine ont dégagé deux catégories comportementales principales soit l'aspect interpersonnel (consideration) manifesté par l'amitié, le respect, la confiance et l'orientation vers la tâche (initiating structure), qui se traduit par la direction, la planification et l'innovation.

Pendant cette même période, à Michigan University, deux grandes catégories de comportements similaires à celles étudiées à Ohio State ont été identifiées soit 1) l'orientation vers l'employé et 2) l'orientation vers la production. Il a été d'abord postulé que les leaders étaient orientés soit vers l'employé, soit vers la production mais non vers les deux. Les études ultérieures ont vite corrigé cette dernière hypothèse puisque ces deux catégories de comportements relativement indépendantes sont compatibles et non exclusives. Les leaders efficaces pouvaient, et devaient, être compétents autant au niveau inter-personnel

que face à la tâche (Cox, 1994; Murray et Mann, 1993). La grille de style de leadership de Blake et Mouton (1985) (Managerial Grid), présentée à la figure 5, supporte bien ces propos à l'effet que l'orientation vers l'individu et l'orientation vers le travail sont complémentaires. Ainsi, le style de leadership le plus efficace, la gestion collective (Team Management) implique que le leader considère fortement autant la réalisation de la tâche que les besoins individuels des employés.

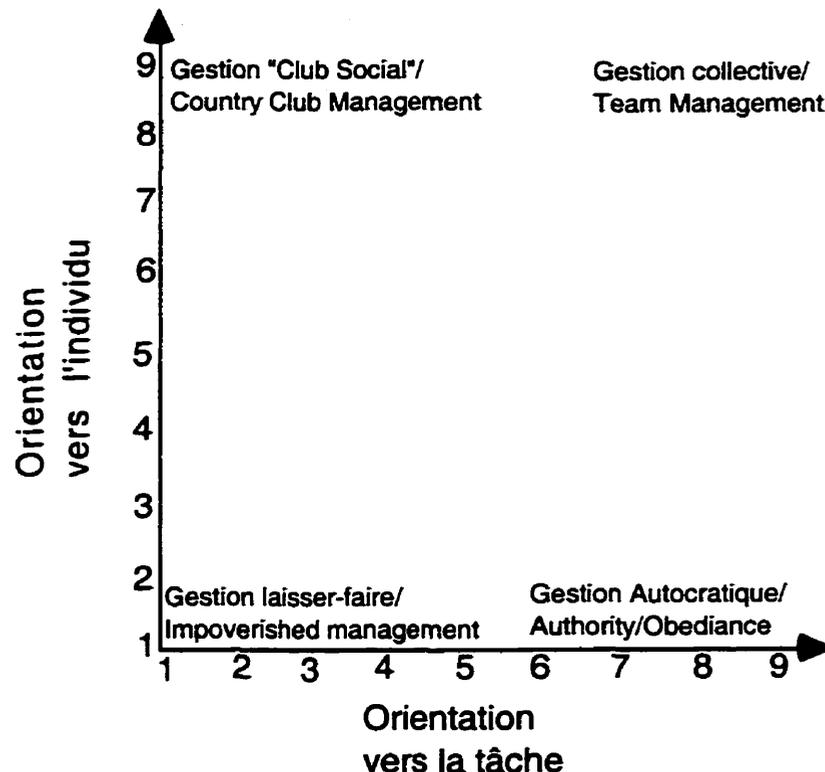


Figure 5. La grille de style de leadership de Blake et Mouton (1985).

Comme les théories de Ohio State et Michigan, l'approche fonctionnelle de leadership de Behling et Schriesheim (1976) souligne l'importance des deux types de comportements principaux soit l'orientation inter-personnelle et l'orientation vers la tâche. L'originalité de leur conception propose toutefois qu'un leader n'a pas nécessairement toutes les compétences afin d'être efficace et qu'il n'a pas à changer sa personnalité afin de répondre aux besoins de la situation. L'efficacité du leadership impliquerait plutôt la combinaison des aptitudes des différents leaders d'un groupe afin de répondre aux

besoins de la situation. Katz (1955) a finalement proposé trois types de compétences que l'entraîneur doit posséder afin d'avoir du succès et qui rejoignent les catégories de comportements identifiées précédemment. D'une part, relativement à la tâche, il y a les compétences techniques (connaissances et compréhensions des techniques, tactiques et stratégies) et les compétences conceptuelles (capacité de comprendre et de réagir à la complexité des problèmes) et d'autre part, il y a la compétence humaine qui représente la capacité de créer et de maintenir l'harmonie dans le groupe.

En résumé, l'approche des comportements universels a été particulièrement efficace afin de fournir des informations et des descriptions de comportements d'entraîneur mais aussi afin de former des entraîneurs et de les aider à créer des environnements plus favorables pour les jeunes (Cox, 1994; Smith, Smoll et Hunt, 1977; Smoll et Smith, 1984). Toutefois, comme cela a été le cas pour les traits de personnalité, l'étude du leadership en considérant seulement les comportements s'est révélée insuffisante pour identifier les leaders efficaces (Murray et Mann, 1993).

2.2.3 L'approche contextuelle

Les approches des traits de personnalité et de comportements universels ont été délaissées avec le temps pour faire place à une approche interactive (Weinberg et Gould, 1995), ou contextuelle (situational) (Chelladurai, 1978). Cette approche contextuelle suggère que l'efficacité du leadership soit déterminée par l'interaction entre 1) les exigences de la situation et de l'organisation, 2) les caractéristiques, les attentes et les besoins des athlètes et 3) les traits de personnalité de l'entraîneur et ses comportements (Chelladurai, 1978). Les meilleurs entraîneurs sont ainsi ceux qui agissent avec flexibilité selon le contexte et qui individualisent, dans la mesure du possible, leur intervention compte tenu des besoins et de la personnalité de chacun (Carron, 1988; Chelladurai, 1978; Murray, 1986; Weinberg et Gould, 1995). Les entraîneurs qui adoptent cette perspective devraient obtenir plus de succès en terme de satisfaction ressentie par les athlètes et de performance d'équipe (Freischlag, 1985). Cette

approche contextuelle permet ainsi d'expliquer pourquoi un même entraîneur peut avoir un niveau d'efficacité différent en fonction de contextes variables (Weinberg et Gould, 1995). Par exemple, un entraîneur, quoiqu'il soit démocratique en général, peut utiliser un style de leadership autocratique pendant un temps d'arrêt de 30 secondes afin de dicter la stratégie à employer (Murray et Mann, 1993). Un autre exemple est la théorie d'atteinte d'objectifs (Path-Goal Theory) de House (1971). Elle stipule que le leader, dans ce cas-ci l'entraîneur, joue un rôle de facilitateur quant à l'atteinte de l'objectif de l'athlète. Sa tâche est de guider l'athlète, de réagir relativement à ses actions, de l'aider à identifier les éventuels obstacles et d'augmenter le nombre d'occasions où il ressentira de la satisfaction. L'efficacité du leader est donc déterminée par l'atteinte de l'objectif de l'athlète. Cette théorie est contextuelle puisque l'entraîneur doit répondre aux différents besoins et à la personnalité de l'athlète tout en répondant aux exigences et au contexte de l'activité. Cette théorie a reçu peu de support et a été, de fait peu étudiée étant donné sa nature plutôt vague et le manque de clarté et de précision dans ses concepts (Behling et Schriesheim, 1976).

2.2.4 L'approche du trait de personnalité contextuel

L'approche des traits de personnalité contextuelle suggère globalement qu'un entraîneur qui présente un ensemble de traits de personnalité peut avoir différents niveaux de succès en termes de performance et de satisfaction chez les athlètes si le contexte lui offre l'opportunité de mettre en valeur ses traits de personnalité. Si le leader ne s'adapte pas au groupe et à la situation, il risque d'avoir peu de succès.

Fiedler (1967) a présenté l'un des premiers modèles mettant en valeur l'importance du contexte. Selon lui, cette opportunité de manifester son leadership consiste à déterminer si la situation est favorable (favorableness of the situation) à un leader, dans ce cas-ci un entraîneur. Le concept "favorable/défavorable" implique d'abord la qualité des relations entre les athlètes et l'entraîneur (leader-member relations), meilleures étant les relations, plus favorable étant la situation pour le leadership. La tâche doit aussi être clairement

structurée (task structure), c'est-à-dire que la tâche est comprise et chacun sait ce qu'il a à faire. Finalement, le leader doit jouir d'une position d'autorité (position power). Plus grande est la position d'autorité du leader, plus favorable est la situation. Toujours selon Fiedler (1967), le leadership peut être orienté, sur un même continuum, soit vers la tâche (task motivation) ou vers l'individu (relationship motivation). Le modèle, présenté à la figure 6, propose qu'un leader orienté vers la tâche soit plus efficace dans un contexte très favorable ou très défavorable alors qu'un leader orienté vers les relations interpersonnelles, impliqué dans un contexte moyennement favorable, est plus efficace (Bird et Cripe, 1986). Par exemple, si un entraîneur maintient de bonnes relations avec ses athlètes, qu'ils comprennent bien la tâche et que son pouvoir est reconnu par les athlètes, il est dans un contexte qu'il lui serait favorable, et dans ce cas il aurait avantage à orienter ses actions et celles du groupe vers l'exécution de la tâche (voir encadré dans la figure 6).

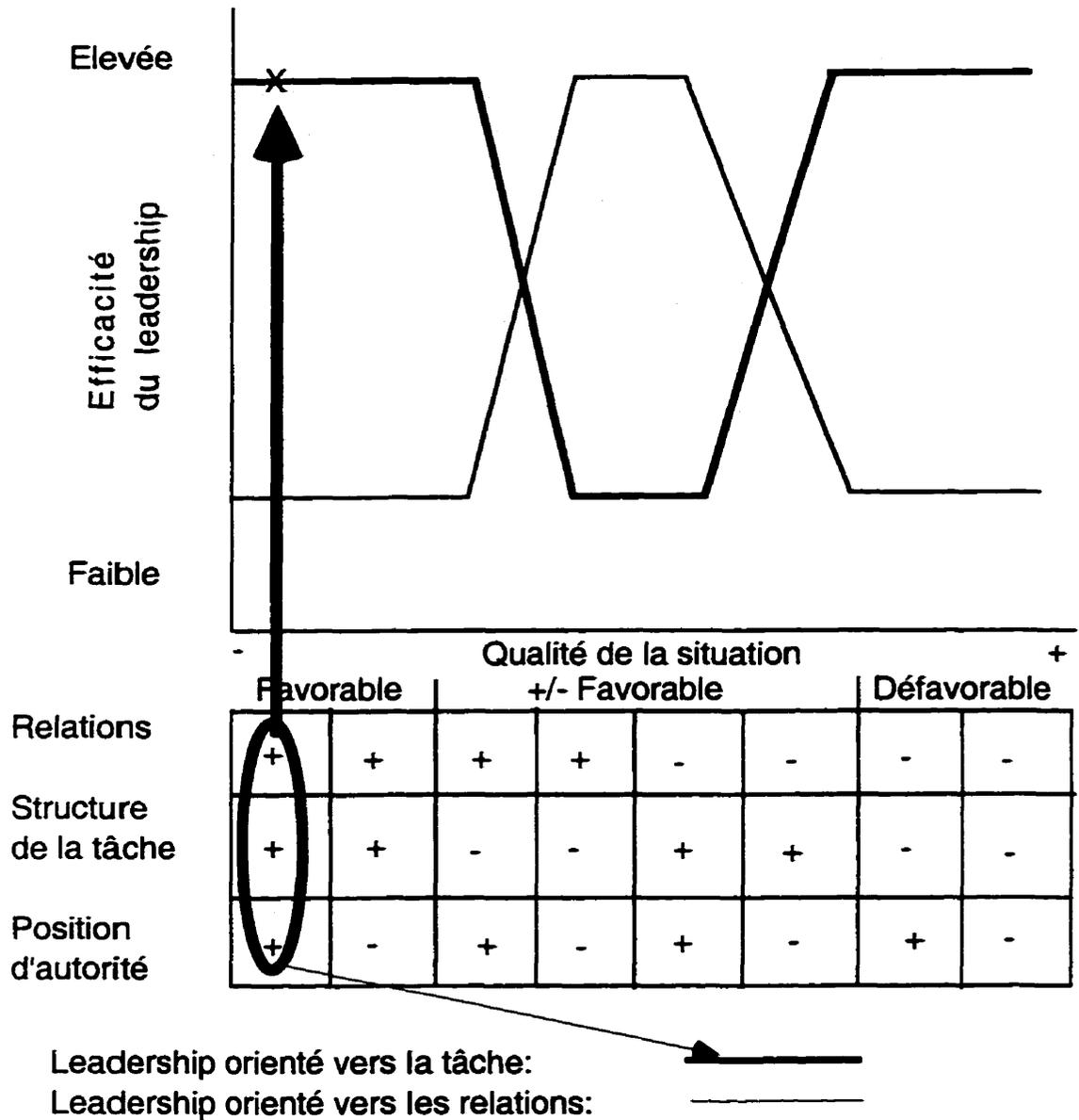


Figure 6. Modèle de leadership de Fiedler (1967).

Quoique différents travaux supportent la théorie de Fiedler (1967), d'autres recherches effectuées en milieu sportif ont démontré un support limité à ce modèle. Inciong (1974), dans une étude menée auprès de 60 entraîneurs et 535 athlètes, a conclu que le style de leadership n'était pas associé aux succès de l'équipe. Son étude n'a toutefois pas considéré le contexte de pouvoir de l'entraîneur et la clarté de la tâche, seule la qualité de la relation entre athlètes et entraîneurs étant évaluée. Pour sa part, Danielson (1977) a observé auprès de 40

entraîneurs et 506 jeunes joueurs de hockey que peu importe si la situation était favorable ou non, les entraîneurs manifestant des comportements destinés à favoriser la qualité des relations interpersonnelles avaient plus de chance d'être efficaces en termes de performance et de satisfaction.

Si Fiedler (1967) a contribué à la connaissance du leadership en proposant le concept de "favorabilité" à partir de la qualité des relations entre les athlètes et l'entraîneur, de la structure de la tâche et de la position d'autorité, d'autres auteurs ont proposé d'autres concepts déterminant l'à-propos d'une intervention d'un leader. Korten (1962) propose ainsi le concept de stress. Selon cet auteur, s'il existe une source de stress, qu'elle soit externe ou interne à l'équipe, la situation est favorable à une intervention de l'entraîneur autocratique, davantage orientée vers la tâche. À l'opposé, quand il y a peu de stress, un style de leadership démocratique, orienté davantage vers les relations interpersonnelles semble plus pertinent.

2.2.5 L'approche du comportement contextuel

En dernier lieu, Behling et Schriesheim (1976) présentent l'approche du comportement contextuel. Tout comme l'approche du trait de personnalité contextuel, cette approche met en valeur le contexte dans lequel le leader ou l'entraîneur est impliqué. Cette approche postule qu'un leader aura du succès s'il émet les comportements qui correspondent aux besoins des gens du contexte dans lequel il est impliqué.

Comme les premiers modèles de leadership n'étaient pas spécifiques au contexte sportif et que plusieurs études sur le leadership ne s'appliquaient pas au contexte sportif, Chelladurai (1978) a alors développé un modèle afin de répondre à ce besoin. Il a notamment modifié son modèle initial de 1978 en précisant que les caractéristiques des membres du groupe pouvaient influencer les comportements exigés par la situation (Chelladurai, 1990). La version révisée du modèle est présentée à la figure 7.

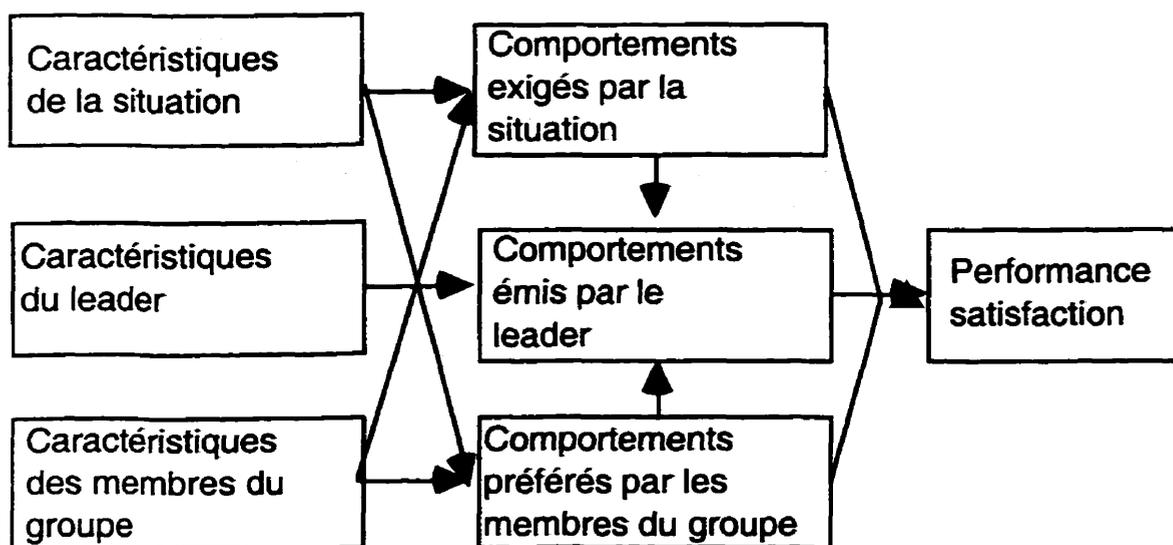


Figure 7. Modèle multidimensionnel de leadership en sport révisé de Chelladurai (1990).

Ce modèle est certes le plus cité actuellement dans la littérature, particulièrement pour trois raisons: 1) il a été développé de façon spécifique pour le sport, 2) plusieurs de ses composantes ont été étudiées dans le contexte sportif et 3) il demeure simple et applicable à différentes activités (Horn, 1992). Le modèle postule que l'efficacité du leadership est déterminée par l'interaction entre les facteurs contextuels tels 1) les caractéristiques de la situation (nature de l'activité, moment de la saison, grandeur de l'équipe, nombre d'assistants-entraîneurs et traditions et exigences de l'équipe), 2) les caractéristiques des athlètes (sexe, niveau d'habileté, personnalité, âge et expérience) et 3) les caractéristiques du leader (âge, expérience, succès et défaites, etc.) (Chelladurai, 1978; Horn, 1992). Ces trois catégories de variables sont appelées les antécédents. Or, si le leader se comporte de façon appropriée en fonction des exigences de la situation et que les comportements émis répondent aux préférences des athlètes, il devrait en résulter un niveau de performance et de satisfaction supérieur chez les athlètes, ces deux conséquences n'étant pas indépendantes l'une de l'autre (Chelladurai, 1984a; 1984b; 1990; Horn, 1992). Chelladurai et Carron (1978) ont proposé de façon hypothétique d'autres conséquences relativement à la concordance ou la non-

concordance entre les trois types de comportements (exigés, préférés et émis) identifiés précédemment. Ainsi, un climat de "laisser-aller" ou de résignation régnera si les trois types de comportements sont incongruents. Si les comportements de l'entraîneur ne correspondent pas à ceux requis par la tâche et à ceux préférés par les athlètes, l'entraîneur doit être remplacé. Si les comportements requis par la tâche correspondent à ceux effectivement émis par l'entraîneur mais que cela ne correspond pas aux préférences des athlètes, il en résultera fort probablement un niveau de performance élevé sans un grand niveau de satisfaction. Enfin, si les comportements de l'entraîneur ne satisfont pas aux exigences de la tâche mais qu'ils correspondent aux préférences des athlètes, ces derniers seront probablement satisfaits sans nécessairement que la performance soit élevée.

Le modèle des composantes de leadership efficace de Martens (1987), présentée à la figure 8, résume finalement bien la contribution des différentes théories décrites précédemment. Selon Martens (1987), le leadership efficace met en relation tout d'abord les qualités du leader, notamment certains traits de personnalité tels l'intelligence, l'autorité, l'empathie, la motivation intrinsèque face à la tâche, la capacité d'adaptation, l'ambition, la confiance en soi et l'optimisme. La deuxième composante est le style de leadership, c'est-à-dire autocratique (orienté davantage sur la tâche) ou démocratique (orienté vers l'athlète). La troisième composante du modèle est l'ensemble des facteurs contextuels tels la nature du sport, la grandeur de l'équipe, le moment de la saison, le nombre d'assistants, etc. Enfin, la quatrième composante est l'ensemble des caractéristiques des membres de l'équipe telles leur sexe, le niveau d'habileté, le niveau de maturité, etc. L'efficacité du leadership met donc en relation toutes ces composantes.

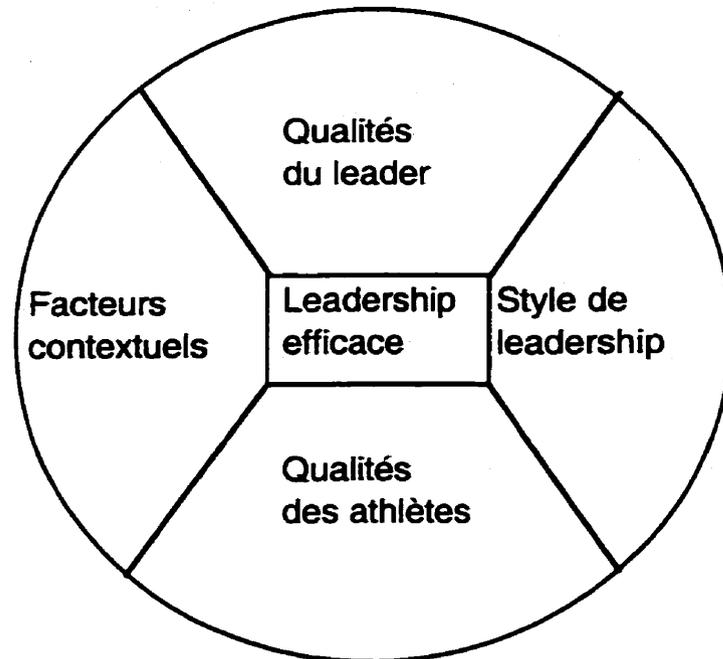


Figure 8. Les composantes du leadership efficace (Martens, 1987).

2.3 Choix du modèle théorique

Le modèle de Chelladurai (1978; 1990) guidera la présente recherche puisqu'il semble le plus complet des modèles existants et qu'il a été utilisé jusqu'ici dans de nombreuses études dans le milieu sportif. Par ailleurs, les cinq catégories de comportements de leadership que Chelladurai et Saleh (1980) ont identifiés pour les fins de leur instrument de mesure feront l'objet de la présente étude. Ces comportements sont décrits au Tableau 2 et dans les pages qui suivent alors que les descriptions et qualités psychométriques de l'instrument de Chelladurai et Saleh (1980) sont présentées au chapitre Méthodologie.

Tableau 2

Catégories de comportements associés au leadership en sport identifiées par Chelladurai et Saleh (1980)

Comportements d'efficacité de l'entraînement

Comportements de l'entraîneur, émis à l'entraînement et en compétition, destinés à améliorer la performance des athlètes: entraînement rigoureux, enseignement technico-tactique, coordination des activités, clarification des rôles de chacun.

Renforcements

Comportements de l'entraîneur qui reconnaît le travail de ses joueurs, qui récompense les bonnes performances et les efforts.

Comportements de style décisionnel démocratique

Comportements de l'entraîneur qui permettent aux joueurs de s'exprimer, de participer aux décisions.

Comportements de style décisionnel autocratique

Comportements de l'entraîneur qui impliquent des décisions prises indépendamment des joueurs. Manifestation de son autorité.

Comportements de support social

Comportements de l'entraîneur qui manifeste de l'intérêt pour le bien-être des joueurs, qui ont pour but de créer un bon climat de groupe et de bonnes relations inter-personnelles.

2.4 Efficacité de l'entraînement

La première catégorie de comportements proposée par l'échelle de leadership en sport (Leadership Sport Scale) de Chelladurai et Saleh (1980) est appelée efficacité de l'entraînement. Ce regroupement correspond en quelque sorte à l'orientation vers la tâche telle qu'elle a été présentée dans l'approche des comportements universels. En entraînement sportif, cette orientation se manifeste par une stratégie de fixation d'objectifs telle que proposée par Roy (1994). Cet auteur propose, en résumé, que l'entraîneur identifie, conjointement ou non avec les athlètes, une performance à atteindre sur des aspects précis du jeu. Cet objectif tient compte des variables contextuelles telles le

niveau d'habileté des athlètes et de l'adversaire. Suite à cette décision, débute un cycle où se succèdent les étapes de réalisation d'un plan d'entraînement, c'est-à-dire la séance d'entraînement, la compétition, l'évaluation de la performance et finalement, la rétroaction face aux objectifs fixés (Albinson et Bull, 1988; Gould, 1986; Locke et Latham, 1984; Locke, Shaw, Saari et Latham, 1981; Martens, 1987; Schmidt, 1991).

Cette conception de stratégie de fixation d'objectifs a démontré son efficacité dans les domaines sportif et industriel alors qu'elle peut influencer positivement le niveau de motivation, la cohésion de l'équipe sportive et conséquemment, la performance sportive (Boyce et King, 1993; Carron, 1984, 1988; Gould, 1984, 1986; Harris et Harris, 1984; Locke et Latham, 1984; Martens, 1987; O'Block et Evans, 1984). Ces effets bénéfiques s'appliquent particulièrement bien aux tâches interdépendantes où la coopération et la coordination sont requises (Carron, 1988; Locke et Latham, 1984).

Pour les fins de leur instrument de mesure (Chelladurai et Saleh, 1980), l'efficacité de l'entraînement inclue les comportements destinés à améliorer la performance sportive tels 1) les instructions technico/tactiques fournies lors des entraînements, 2) les définitions et clarifications des rôles de chacun, 3) la planification des activités relatives à l'entraînement et 4) la structuration et la coordination des activités relatives à la performance de l'équipe. À ces comportements s'ajoutent la rétroaction telle que définie par Piéron (1988) comme une réaction aux comportements moteurs de l'élève (ou de l'athlète) en relation avec la tâche proposée, dans ce cas-ci la performance sportive. Selon l'instrument de Chelladurai et Saleh (1980) (Annexe A), la rétroaction a principalement pour objet de corriger les erreurs techniques et tactiques des athlètes.

Pour être efficace, une rétroaction doit être spécifique à un critère de réussite, renfermer un message positif s'il y a atteinte d'un objectif, être brève afin de ne pas nuire au rythme de l'apprenant, tenir compte du niveau de difficulté de la tâche et de la progression de l'athlète mais proposer un élément à corriger au besoin (Kirschenbaum

et Smith, 1983; Martens, 1987; Siedentop, 1991; Weiss et Chaumeton, 1992). En plus de favoriser l'apprentissage et d'être manifestées par les enseignants (Piéron, 1988; Siedentop, 1991), les rétroactions efficaces ont des effets bénéfiques sur le niveau de motivation intrinsèque des athlètes si elles leur fournissent la possibilité d'obtenir de l'information dans leur progression vers l'atteinte d'un objectif ultime (Albinson et Bull, 1988; Chelladurai, 1984a; Chelladurai et Saleh, 1980; Gould, 1986; Horn, 1987; Locke et Latham, 1985; Mcauley et Tammen, 1989; Piéron, 1988; Schmidt, 1991; Siedentop, 1991; Weinberg, 1984; Yukelson, 1984).

2.5 Renforcements

Ce type de comportement identifié dans l'instrument de mesure du leadership de Chelladurai et Saleh (1980) est similaire à la rétroaction. Pour les fins de la présente étude, une distinction entre les deux concepts est proposée. Selon Chelladurai et Saleh (1980), le renforcement positif est défini comme tout comportement destiné à mettre en valeur, reconnaître ou apprécier les performances et efforts des athlètes, sans faire référence à l'aspect correctif. Pour sa part, la rétroaction est plus spécifique. Comme il a été mentionné précédemment, elle fournit des correctifs sur l'exécution d'un geste afin de favoriser l'apprentissage et informe l'athlète dans sa progression vers l'atteinte d'un objectif d'apprentissage (Albinson et Bull, 1988; Chelladurai, 1984a; Chelladurai et Saleh, 1980; Gould, 1986; Horn, 1987; Locke et Latham, 1985; Mcauley et Tammen, 1989; Piéron, 1988; Schmidt, 1991; Siedentop, 1991; Weinberg, 1984; Weinberg et Gould, 1995; Yukelson, 1984).

Selon la théorie de l'évaluation cognitive, le renforcement peut avoir un effet bénéfique sur le niveau de motivation de l'athlète (Mcauley et Tammen, 1989; Roberts, 1992; Weinberg et Gould, 1995). Cet effet sera déterminé par l'interprétation que fait l'individu du renforcement. Il aura un effet bénéfique lorsqu'il permettra à l'athlète de se percevoir compétent ou efficace face à une situation précise (effet d'information) ou comme la cause de ses comportements (sentiment de causalité) (Horn, 1987; Locke et Latham, 1984; Martens,

1987; Weinberg et Gould, 1995; Weiss et Chaumeton, 1992). Par contre, une trop grande quantité de renforcements peut-être aussi nocive qu'une grande quantité de réactions négatives de la part de l'entraîneur (Horn, 1987; Weiss et Chaumeton, 1992). Selon ces auteurs, la qualité du renforcement est plus importante que la quantité.

Il a été démontré jusqu'à présent que les renforcements, souvent accompagnés de rétroactions face aux performances, ont eu comme effet d'augmenter l'effort et de favoriser 1) la participation future, 2) le développement d'une estime de soi et de leur entraîneur supérieure, 3) un niveau de satisfaction supérieur face à l'activité, 4) une hausse de satisfaction et de fierté dans la réussite, 5) l'intérêt pour la tâche et 6) l'intérêt pour les défis qui présentent un niveau de difficulté optimal (Black et Weiss, 1992; Locke et Latham, 1984; Martens, 1987; Smith, Smoll et Curtis, 1979; Weiss et Friedrichs, 1986; Williams, Harkins et Latane, 1981). Par exemple, Terry (1984) a observé que les athlètes impliqués dans des sports interdépendants, où les conséquences de leurs actions ne sont pas toujours facilement identifiables, préfèrent recevoir ces renforcements devant leurs coéquipiers.

Au sujet des sports collectifs, plusieurs auteurs suggèrent que les rétroactions et renforcements des entraîneurs ont pour effet 1) de faire prendre conscience aux athlètes que leur implication est nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe et que leur contribution est adéquate par rapport aux autres membres du groupe, 2) d'orienter les athlètes vers l'équipe, 3) de favoriser la reconnaissance entre coéquipiers en soulignant autant la performance individuelle que collective et 4) de développer la perception que la qualité du travail d'équipe est élevée (Carron, 1984, 1988; Locke et Latham, 1984; Yukelson, 1984; Zander, 1985). L'ensemble de ces conséquences est donc bénéfique pour la cohésion de l'équipe (Carron, 1988; Locke et Latham, 1984; Yukelson, 1984). Westre et Weiss (1991) ont notamment observé que le niveau de cohésion à l'intérieur d'équipes de football était supérieur lorsque les entraîneurs fournissaient davantage de rétroactions et de renforcements positifs. Finalement, Horn (1985) a observé que certains comportements d'un entraîneur au cours d'une saison contribuent davantage à développer

ou à changer la perception de son niveau de compétence que l'amélioration effectivement réalisée par un individu.

2.6 Styles décisionnels

Comme il a été mentionné précédemment (Chelladurai, 1986), la prise de décision de l'entraîneur est certes l'une des tâches les plus importantes compte tenu de l'impact que les décisions peuvent avoir sur le résultat des activités de l'équipe. Ce processus décisionnel consiste à sélectionner la meilleure solution pour atteindre les objectifs et rejoindre les besoins individuels et collectifs. Généralement, les décisions sont prises selon deux perspectives soit l'aspect cognitif (relatif à la qualité d'une décision prise sur une base rationnelle et systématique à partir de la définition du problème, de l'identification des avenues possibles et de la sélection de la solution) et l'aspect social (relatif au niveau d'implication des subordonnés dans la prise de décision) (Chelladurai, 1986).

Chelladurai et Saleh (1980) ont identifié deux styles décisionnels soit le style autocratique qui a trait à toutes directives et décisions prises par l'entraîneur sans la consultation des athlètes et le style démocratique c'est-à-dire les comportements de l'entraîneur qui accorde une plus grande implication des athlètes dans la prise des décisions de l'équipe relatives aux objectifs et au contenu des entraînements.

2.6.1 Style décisionnel autocratique

Selon Rotella (1985), le leader autocratique contrôle le plus possible l'athlète et son environnement, il fait les choses selon les règles pré-établies, il agit de façon impersonnelle, il punit l'individu pour désobéissance, il structure le travail à sa façon et instaure la discipline. Ce style a certes des points en sa faveur tels reconforter l'athlète peu confiant en situations stressantes, utiliser le temps plus efficacement en entraînement et atteindre un niveau de performance supérieur, comme il est fréquemment observé dans des universités américaines où règne la philosophie de gagner à tout prix (Rotella, 1985; Mudra, 1965). Ce dernier auteur affirme à cet effet que plusieurs

entraîneurs de ce niveau perçoivent l'apprentissage comme un processus de formation à l'habitude "stimulus-réponse" plutôt qu'un processus de différenciation qui met en valeur le développement cognitif de l'athlète, notamment la capacité de prendre des décisions. D'autres emploient ce style simplement parce que c'est le style communément utilisé, parce qu'il correspond aux attentes des athlètes et parce que ces entraîneurs sont incertains et refusent de discuter sur un point litigieux (Rotella, 1985).

Même si ce style est encore utilisé, des auteurs s'y opposent tel Counsilman, entraîneur de renom en natation et cité par Rotella (1985) qui affirme que l'athlète mature, intelligent, stable émotionnellement ne peut être associé à l'autocratie. Rotella (1985) conclut pour sa part que le style autocratique, avant identifié comme le trait de personnalité associé au leader efficace, n'est plus le plus avantageux ou le plus approprié dans plusieurs situations.

2.6.2 Style décisionnel démocratique

Contrairement au style autocratique, le style démocratique met en valeur une plus grande implication, dans ce cas-ci des athlètes, dans la prise de décision (Chelladurai et Saleh, 1980). Ce dernier style semble plus favorable au niveau de motivation des athlètes car il peut développer le sentiment de causalité et de pouvoir d'un individu et le niveau d'engagement du groupe face à la tâche à réaliser (Cartwright et Zander, 1968; Deci et Ryan, 1985; Weiss et Chaumeton, 1992). Une hausse du niveau de motivation est d'autant plus probable que des résultats favorables découlent de leurs décisions (Weiss et Chaumeton, 1992). Les décisions prises de façon démocratique permettent aussi de générer plusieurs idées et ainsi d'accroître les chances de prendre une bonne décision, d'avoir une décision mieux acceptée par le groupe, de favoriser le développement des "preneurs de décisions" et de favoriser la cohésion dans les équipes sportives en développant le sentiment de responsabilité chez le groupe (Carron et Chelladurai, 1981; Chelladurai, 1986; Widmeyer, Brawley et Carron, 1992). Westre et Weiss (1991) ont observé à cet effet que le niveau de cohésion à l'intérieur d'équipes de

football était supérieur lorsque les entraîneurs prenaient leurs décisions de façon démocratique.

2.6.3 Importance de la situation sur la prise de décision

Puisque l'entraîneur doit être ferme face à certaines situations (style autocratique) tout en traitant les athlètes comme des adultes (style démocratique), les décisions ont avantage à être prises compte tenu du contexte (Chelladurai, 1986; Horn, 1992; Rotella, 1985).

Le modèle développé par Chelladurai et Haggerty (1978) démontre bien l'importance de la situation quant à l'utilisation judicieuse de ces deux styles décisionnels. Ces auteurs suggèrent notamment sept facteurs à considérer dans la sélection d'une décision tels 1) la pression temporelle, 2) l'importance de la qualité de la décision 3), la disponibilité de l'information, 4) la complexité du problème, 5) l'acceptation de la décision par le groupe, 6) la situation de pouvoir de l'entraîneur déterminée par l'attribution des récompenses et des punitions, la sympathie ressentie par les joueurs à son endroit, son expertise et sa crédibilité et finalement, 7) l'homogénéité du groupe. En se basant sur ces facteurs, l'entraîneur a alors l'occasion de faire appel à un style davantage autocratique lorsque 1) la bonne décision doit être prise à l'intérieur d'un délai restreint, 2) lorsque le groupe est divisé (faible cohésion) et que la prise de décision risque fortement de ne pas convenir à tous et 3) lorsque la décision implique une succession de plusieurs éléments complexes interreliés qui sont à considérer (Chelladurai, 1986). Dans ce dernier cas, l'individu possédant le plus de ressources, dont l'expérience, est le plus disposé à prendre la bonne décision. Le style autocratique est aussi favorable dans les groupes fortement orientés vers la tâche et qui sont caractérisés par de complexes interactions entre ses membres. A l'opposé, un style décisionnel davantage démocratique sera approprié 1) en l'absence de pression temporelle, 2) lorsque le groupe démontrera une forte cohésion et 3) que la décision doit être acceptée par le groupe.

Chelladurai et Haggerty (1978), Gordon (1983) et Chelladurai et Arnott (1985) ont identifié et défini un total de quatre styles

décisionnels soit 1) le style autocratique (le leader prend la décision finale), 2) le style consultatif (le leader prend la décision après avoir consulté les membres du groupe), 3) le style participatif (la décision est prise par le groupe, le leader étant considéré simplement comme un membre du groupe), et 4) le style délégatif (le leader donne le pouvoir décisionnel à un ou des membres du groupe et ne fait qu'appliquer la décision). En regard de ces styles, Gordon (1983) a observé auprès d'équipes de soccer universitaires que pour un ensemble de situations, les entraîneurs employaient le style autocratique le plus fréquemment, soit dans 46,3% des situations, suivi du style consultatif (33,3%), du style participatif (18,5%) et du style délégatif (1,9%). Selon les athlètes, si l'entraîneur possède les informations nécessaires pour prendre les décisions, ils préfèrent un style davantage autocratique (Chelladurai et Arnott, 1985). D'un autre côté, si le groupe est impliqué dans la décision et qu'il est uni, ils préfèrent davantage de participation. Les athlètes semblent favoriser un style autocratique lorsque la bonne décision doit être prise et que le problème est complexe de même que lorsque la qualité de la décision est moins importante et que le problème est simple (Chelladurai et Arnott, 1985). Chelladurai (1990), en se basant sur les études de Chelladurai et Arnott (1985), et de Chelladurai, Haggerty et Baxter, (1989), conclut que ces caractéristiques contextuelles ont une influence déterminante sur les décisions finales. Les entraîneurs semblent donc avoir avantage à utiliser une approche davantage autocratique dans certaines circonstances et davantage démocratique dans d'autres afin d'aller chercher les effets bénéfiques des deux styles décisionnels dans leur intervention (Rotella, 1985 et Horn, 1992).

2.7 Support social

Chelladurai et Saleh (1980) ont intégré dans leur instrument la catégorie "support social". Ce regroupement correspond en quelque sorte à l'orientation vers les relations interpersonnelles telle qu'elle a été présentée dans l'approche des comportements universels. Tel que proposé par Chelladurai et Saleh, (1980), ce type de comportements est relatif au bien être des athlètes, au développement des relations

harmonieuses et est indépendant des performances des athlètes (Chelladurai et Saleh, 1980; Weinberg et Gould, 1995).

Alderman et Wood (1976) soulèvent l'importance des relations interpersonnelles dans le domaine du sport en affirmant que le besoin d'affiliation est l'un des principaux motifs qui poussent les individus à participer et à persister dans les sports. Il est donc important que les entraîneurs créent une atmosphère qui satisfait les besoins d'affiliation des athlètes (Carron et Bennett, 1977; Yukelson, 1984). La qualité de la relation entre l'athlète et l'entraîneur contribue à 1) favoriser la performance de l'équipe sportive, 2) engendrer la satisfaction des athlètes face à leur expérience sportive, 3) rehausser le niveau de motivation individuel et collectif mais aussi 4) diminuer l'aspect monotone et rigoureux de l'entraînement lorsque la quantité d'efforts en termes d'heures d'entraînement est supérieure à la quantité de temps consacré aux compétitions (Chelladurai, 1990; Cratty, 1989; Horne et Carron, 1985; LeUnes et Nation, 1989; Smoll et Smith, 1984; Yukelson, 1984). Carron et Bennett (1977) ont de plus démontré que les entraîneurs et les athlètes compatibles étaient capables d'exprimer davantage leur sentiment, notamment une certaine forme d'affection, et de communiquer ensemble. Le sens de l'humour et la capacité d'apprécier la dynamique des relations entre les membres de l'équipe et le contrôle des émotions sont d'autres comportements relatifs aux relations interpersonnelles qui ont été identifiés comme favorables à l'efficacité du leadership (Massimo, 1973; Murray et Mann, 1993). Westre et Weiss (1991) ont notamment observé que le niveau de cohésion à l'intérieur d'équipes de football était supérieur lorsque les entraîneurs démontraient du support social aux athlètes. L'ensemble de ces observations va à l'encontre des propos de Hendry (1972) et de Penman, Hastad et Cords (1974) à l'effet que les comportements des entraîneurs sont caractérisés par la domination et l'autorité.

Suite à la présentation des approches utilisées dans l'étude du leadership et sur des catégories de comportements des leaders, les pages qui suivent traiteront des variables associées à l'efficacité des entraîneurs abordées dans la présente recherche. Ces conclusions de recherche supportent l'approche contextuelle de l'efficacité du

leadership. Comme il sera démontré, les caractéristiques des athlètes (maturité, orientation motivationnelle etc.) et du contexte (nature de l'activité) déterminent les besoins des athlètes en regard des comportements que l'entraîneur doit émettre et influencent conséquemment l'efficacité de l'entraîneur.

2.8 Manifestations de l'efficacité du leadership de l'entraîneur

L'efficacité du leadership d'entraîneurs sportifs se manifeste principalement par la performance et le niveau de satisfaction des athlètes (Chelladurai, 1984a; Gardner, 1995) mais aussi par d'autres concepts tels le niveau de motivation à l'accomplissement et le niveau de confiance en soi (Horn, 1992). Les études portant sur ces manifestations seront décrites en détail dans cette section.

Avant d'aller plus loin, il est important de souligner qu'une façon d'étudier les manifestations d'efficacité du leadership est de recueillir les perceptions des athlètes en regard des comportements de leurs entraîneurs. Plusieurs chercheurs ont d'ailleurs utilisé cette approche (Bird, 1977; Chelladurai et al., 1988; Garland et Barry, 1988; Gordon, 1986; Riemer et Chelladurai, 1995; Schliesman, 1987; Vos Strache, 1979). Smoll et Smith (1984, 1989) ont développé un modèle qui illustre justement les relations complexes entre les caractéristiques, les comportements et l'attitude des gens impliqués et qui met en valeur l'importance des perceptions des athlètes en regard des comportements de leur entraîneur. Ce modèle est présenté à la figure 9.

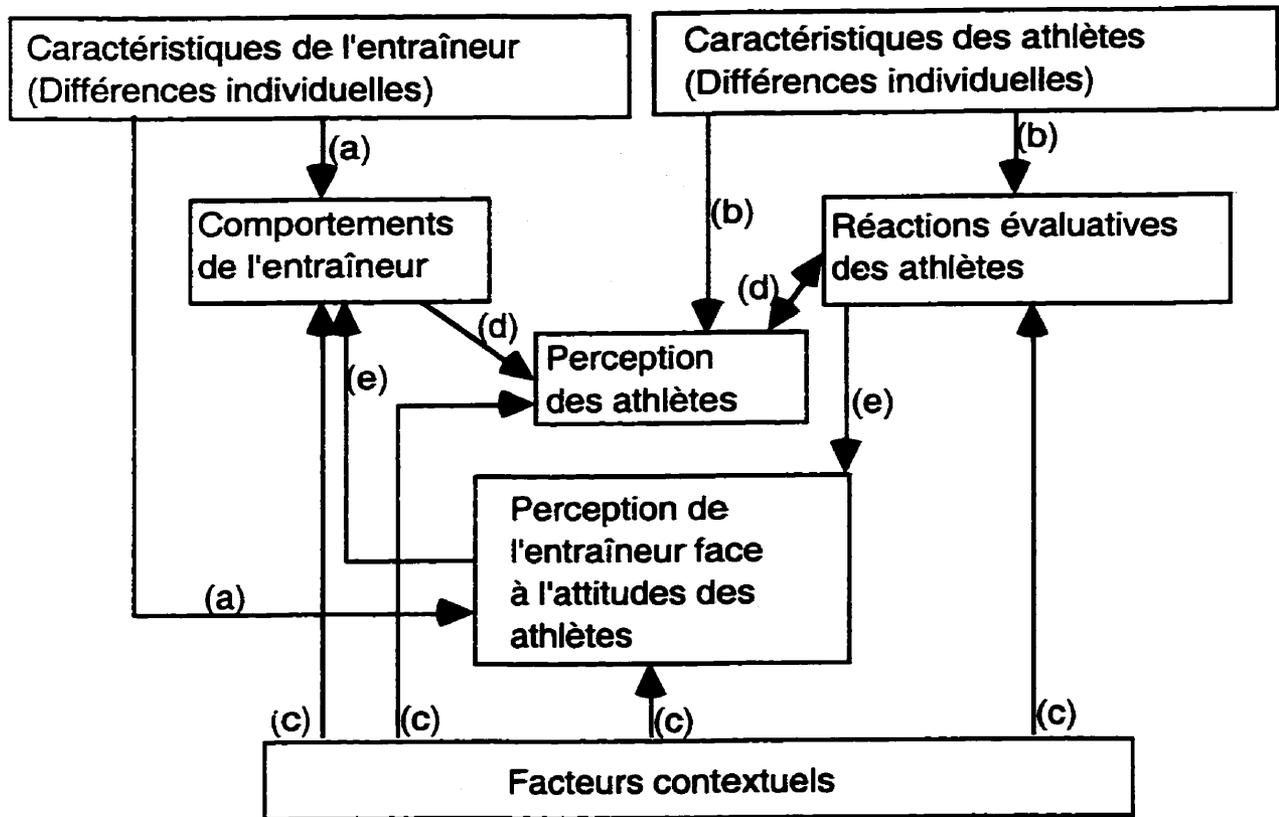


Figure 9. Modèle des comportements de leadership sportif et relations hypothétiques avec les variables cognitives, comportementales et les différences individuelles de Smoll et Smith (1989).

Ces auteurs proposent que les caractéristiques individuelles des entraîneurs déterminent les comportements qu'ils émettent et leurs perceptions (a) et que les caractéristiques des athlètes influencent aussi leurs perceptions et leurs évaluations (dimension cognitive) (b). Ils ajoutent que les caractéristiques du contexte (niveau de jeu, nature du sport etc.) déterminent également les comportements et les attentes des gens impliqués, notamment l'évaluation mutuelle entre les athlètes et l'entraîneur (c). Cette évaluation de l'entraîneur par les athlètes, basée sur leurs perceptions (d), détermine finalement leur attitude face à l'entraîneur, notamment leur niveau de satisfaction en regard de leur leadership (e), mais aussi face à l'activité. Bref, autant les caractéristiques que les comportements et les perceptions des athlètes et des entraîneurs et le contexte s'influencent mutuellement et en viennent à déterminer l'efficacité de l'entraîneur, notamment la

satisfaction des athlètes face au leadership de ce dernier mais aussi leur attitude face aux activités de l'équipe.

2.8.1 Leadership et performance

Le concept de performance utilisé dans la présente étude représente le résultat obtenu suite à la mise en oeuvre de l'activité (Famose, 1990, p.54). En d'autres termes, la performance est le résultat des actions de l'athlète. Le résultat de cette activité est alors comparé au but de la tâche, c'est-à-dire au résultat désiré (Famose, 1990). Dans le cas du football américain, le but des joueurs défensifs est de neutraliser l'invasion de l'adversaire offensif. Ce but est naturellement opposé à celui des joueurs offensifs qui est d'envahir le territoire adverse afin de marquer des points. La performance individuelle du joueur défensif représente alors le produit de son activité quant à sa contribution au sein de l'unité défensive afin de neutraliser l'adversaire. Cette contribution se manifeste par différentes actions tel qu'il est démontré par l'instrument de mesure de la performance individuelle (Roy, 1995) (Annexe B). Pour sa part, la performance collective en défensive se manifeste plus simplement par le nombre de verges concédées à l'adversaire.

Selon Gill (1984), le meilleur prédicteur du niveau de performance de l'équipe sportive est le niveau moyen d'habileté des joueurs, pris individuellement. Haythorn (1968), Heslin, (1964) et McGrath et Altman (1966) ont mentionné à ce sujet que le niveau d'habileté des athlètes était corrélé positivement avec la performance collective mais la relation est modérée au mieux et est influencée considérablement par plusieurs variables psycho-sociales.

Une de ces variables psycho-sociales est la nature de la tâche à réaliser (Gill, 1984, 1986). Jones (1974) a mis en relation la performance collective (classement et fiche de victoire/défaites) et les statistiques individuelles dans des sports comme le basket-ball (points, assistances et rebonds), le baseball (points produits et moyenne de points mérités), le tennis (classement individuel) et le football (points pour et point contre). Sur la base de coefficients de corrélation variant

de 0,60 à 0,90, il a conclu que l'efficacité collective était associée à l'efficacité individuelle dans le cas de tous les sports. Toutefois la relation entre ces deux variables était plus faible pour les sports demandant davantage d'interactions entre les joueurs, ce qui laisse croire que l'interaction entre les athlètes aurait une influence sur la performance collective.

Steiner (1972) a proposé un modèle afin de clarifier la relation entre la performance individuelle et collective. Selon lui, la performance réelle d'une équipe est déterminée par la performance potentielle de laquelle on soustrait les processus fautifs. Le terme processus représente les actions entre les membres de l'équipe qui transforment ses ressources en performances collectives. Les processus fautifs sont 1) des erreurs de coordination (erreurs stratégiques, tactiques et techniques) ou 2) un niveau de motivation inadéquat, exprimé par des efforts non maximaux (Gill, 1986). Ainsi, les activités qui requièrent davantage d'interaction et de coopération sont plus susceptibles d'être victimes de processus fautifs que les activités où il y a moins d'interaction entre les membres d'une même équipe.

Selon cette conception de la performance sportive, l'entraîneur joue un rôle primordial dans l'efficacité des équipes, particulièrement celles qui participent à des activités fortement interactives. Dans ce cas-ci, l'entraîneur doit consacrer beaucoup de temps au développement des stratégies et à l'amélioration de la qualité d'exécution des tactiques et des techniques. Il doit de plus favoriser un niveau de motivation supérieur afin de maximiser la performance collective et, ainsi, réduire les erreurs ou les processus fautifs.

Plusieurs études mettant en relation la performance sportive et le leadership ont recueilli les perceptions des athlètes face à leur entraîneur. Vos Strache (1979) a ainsi observé auprès de 29 équipes de basketball de différents niveaux que les joueurs d'équipes perdantes percevaient leur entraîneur comme davantage tolérant alors que les athlètes d'équipes gagnantes percevaient leur entraîneur comme davantage orientés vers la tâche. Bird (1977) a aussi observé que les

athlètes impliqués dans des équipes gagnantes percevaient leur entraîneur comme davantage orientés vers la tâche.

Gordon (1986) a observé auprès de joueurs de soccer de niveau universitaire provenant d'équipes ayant du succès qu'ils percevaient davantage de comportements d'efficacité de l'entraînement, de comportements autocratiques, de support social et de renforcements que les joueurs impliqués dans des équipes ayant moins de succès. Dans une étude semblable, Garland et Barry (1988) ont mis en relation la qualité de performance de joueurs de football universitaire, à partir de leur temps de jeu, et la perception qu'ils avaient de leur entraîneur. Tout comme Gordon (1986), les joueurs les plus performants ont perçu leur entraîneur comme mettant davantage l'emphase sur l'efficacité de l'entraînement, démontrant plus de support social et de renforcements. Ces entraîneurs étaient toutefois perçus comme plus démocratiques et moins autocratiques. Weiss et Friedrichs (1986) ont pour leur part observé qu'un niveau élevé de support social était corrélé avec une performance inférieure. L'intérêt de leur étude relève de leur explication de ce résultat: les comportements des entraîneurs favorisant les bonnes relations interpersonnelles n'engendrent pas les bonnes performances ni n'entraînent les mauvaises; ce sont plutôt les équipes en difficulté qui ont besoin davantage de support social afin de maintenir leur niveau de motivation.

Même s'il semble permis d'affirmer qu'une forte orientation vers la tâche, manifestée par l'efficacité de l'entraînement et les rétroactions, est associée favorablement à la performance sportive, il est présentement prématuré d'établir des relations causales entre les comportements de leadership de l'entraîneur et la performance compte tenu de la nature uniquement corrélacionnelle des études (Chelladurai, 1990).

2.8.2 Leadership et satisfaction

La satisfaction des athlètes est une autre variable qui a été identifiée comme une conséquence du leadership (Chelladurai, 1978). Gardner (1995) précise que la performance et le niveau de satisfaction

des participants sont les deux principaux objectifs associés à l'efficacité des entraîneurs sportifs. Comme il a été démontré précédemment par Chelladurai (1978, 1984a, 1990), un niveau de satisfaction supérieur serait manifesté lorsque les comportements émis par les entraîneurs correspondraient aux besoins des athlètes. Chelladurai (1984b) a ainsi observé qu'un échantillon de 196 athlètes universitaires (basketball, lutte olympique et athlétisme) démontraient un niveau de satisfaction supérieur lorsque l'entraîneur mettait l'emphase sur les comportements préférés par les athlètes. Gordon (1988), auprès de 161 joueurs de soccer et de 18 entraîneurs, et Horne (1982), auprès d'entraîneurs et d'athlètes féminins, ont obtenu des résultats semblables.

Au lieu de mettre en valeur la concordance entre les besoins des athlètes et les comportements de leadership émis par les entraîneurs, d'autres chercheurs ont simplement utilisé la perception des athlètes face à ces comportements de leadership. Les prochains résultats feront fi de ces deux paradigmes de recherche afin de simplifier les conclusions entre les comportements de leadership des entraîneurs et le niveau de satisfaction des athlètes.

L'efficacité de l'entraînement et les renforcements prodigués par l'entraîneur semblent particulièrement déterminants face à la satisfaction des athlètes. Horne (1982) et Summers (1983) ont d'abord observé que le niveau de satisfaction des athlètes était associé aux comportements d'efficacité de l'entraînement émis par l'entraîneur. D'autres auteurs ont observé que ce type de comportement était un prédicteur significatif du niveau de satisfaction des athlètes (Chelladurai, 1984b; Horne et Carron, 1985; Riemer et Chelladurai, 1995). Des auteurs (Chelladurai, 1984b; Summers, 1983; Fisher, Mancini, Hirsch, Proulx et Staurowsky, 1982; Weiss et Friedrichs, 1986) ont aussi observé que les renforcements émis par l'entraîneur étaient aussi significativement associés au niveau de satisfaction des athlètes (Chelladurai, 1984b) ou encore un prédicteur significatif de cette dernière variable (Horne et Carron, 1985; Riemer et Chelladurai, 1995). Même si les entraîneurs fournissaient davantage de ces types de comportements que les athlètes en avaient effectivement besoin, il en

résultait toujours de la satisfaction (Chelladurai, 1984b; Horne et Carron, 1985).

Summers (1983) et Weiss et Friedrichs (1986) ont ajouté que le support social démontré par l'entraîneur était aussi significativement associé au niveau de satisfaction des athlètes, ou encore, un prédicteur significatif (Schliesman, 1987) de cette dernière variable. Fisher et al. (1982) ont précisé à ce sujet que les athlètes qui faisaient partie d'équipe où il y avait beaucoup de satisfaction avaient plus de facilité à initier la communication avec leur entraîneur.

D'autres auteurs ont ajouté que le style décisionnel démocratique était fortement corrélé avec (Weiss et Friedrichs, 1986), ou encore, un prédicteur statistiquement significatif du niveau de satisfaction des athlètes (Schliesman, 1987). Finalement, Robinson et Carron (1982) ont observé parmi des joueurs de football de niveau secondaire que ceux qui abandonnaient l'activité, donc insatisfaits, percevaient leur entraîneur comme davantage autocratique.

Les études citées plus haut démontrent hors de tout doute que la satisfaction a souvent été étudiée comme manifestation de l'efficacité du leadership. Quoique ces résultats puissent sembler complexes, les conclusions de ces études démontrent que l'efficacité de l'entraînement, les renforcements, le support social et le style décisionnel démocratique sont tous positivement associés à la satisfaction des athlètes, sauf le style décisionnel autocratique. C'est d'ailleurs ce qu'ont démontré Chelladurai et al. (1988).

2.8.3 Leadership et motivation

A partir du modèle d'efficacité du leadership de Chelladurai (1990), il a été démontré que l'entraîneur sportif influence le niveau de performance et de satisfaction des athlètes. En plus d'influencer ces deux variables, un des postulats de la présente étude est que l'entraîneur sportif a une influence déterminante sur le niveau de motivation des athlètes.

Le présent projet aborde principalement la manifestation comportementale de la motivation. Cette manifestation comportementale de la motivation consiste en 1) l'intensité (effort émis dans le comportement, particulièrement face aux obstacles) 2) la persistance (la continuation, le maintien des efforts face aux objectifs) et 3) l'orientation dans les comportements (la nature de la tâche que l'athlète entreprend compte tenu de ses objectifs) (Alderman, 1978; Gill, 1986; Silva et Weinberg, 1984; Weinberg et Gould, 1995; Weiss et Chaumeton, 1992). Le choix de ces trois manifestations comportementales de la motivation est supporté par Roberts (1992) qui affirme que la performance à elle seule n'est pas une mesure valide du niveau de motivation car il y a plusieurs variables qui interviennent entre la motivation et la performance.

Les dernières théories relatives à la motivation sont principalement de nature socio-cognitive (Ames, 1984; Duda, 1992; Dweck, 1986; Harter, 1981; Maehr, 1984; Nicholls, 1989). Cette approche, certes la plus supportée actuellement, propose que le groupe et son environnement ont une influence majeure sur les comportements de l'individu tels sa motivation et sa performance (Silva et Weinberg, 1984; Weinberg et Gould, 1995; Weiss et Chaumeton, 1992). L'étude de la motivation sans considérer l'impact de l'équipe et ses composantes sur l'individu devient alors un non-sens. Roberts (1992) conçoit ainsi la motivation comme un processus où l'individu interprète les informations et stimuli du contexte dans lequel il évolue afin de leur donner une signification, celle-ci déterminant en conséquence son niveau de motivation.

Parmi les modèles de motivation à l'accomplissement qui identifient le leadership de l'entraîneur comme facteur associé à cette variable, il y a d'abord le modèle de Chelladurai (1990) présenté à la figure 10, qui a ajouté des comportements de leadership (Chelladurai et Saleh, 1980) au modèle de Porter et Lawler (1968).

Selon Chelladurai (1990), l'athlète est motivé à s'impliquer dans le sport parce qu'il valorise les dividendes de cette activité. Le niveau de motivation initiale se manifeste par des efforts qui résultent en un

niveau de performance, cette dernière variable étant aussi déterminée par le niveau d'habileté de l'athlète et la perception qu'il a de son rôle. Suite à sa performance, l'athlète recevra une certaine forme de rétroaction. Il évaluera ensuite la justesse de cette rétroaction ou renforcement en rapport avec ce qu'il a investi comme effort. Si ce renforcement est satisfaisant, l'athlète sera de nouveau motivé et reprendra ce processus. La satisfaction serait donc un antécédent du niveau de motivation de l'athlète.

La contribution de Chelladurai (1990) a été de préciser d'abord que les comportements d'efficacité de l'entraînement influencent le lien entre l'effort et la performance en augmentant le niveau d'habileté des athlètes et en précisant leur rôle. Les renforcements pour leur part influencent favorablement le niveau de satisfaction des athlètes lorsqu'ils sont justes en regard de la performance. Finalement, le support social de l'entraîneur peut rendre les efforts moins contraignants en créant une atmosphère plus chaleureuse et plaisante (Chelladurai, 1990).

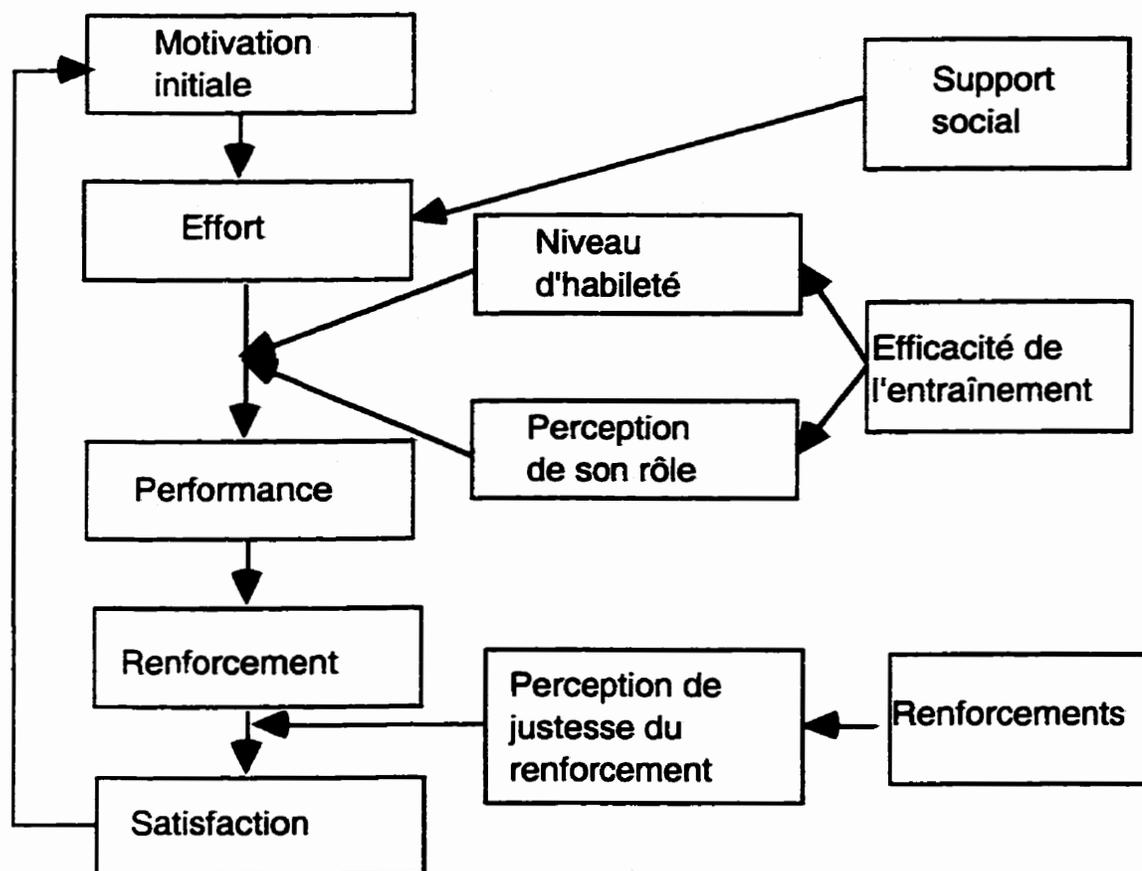


Figure 10. Modèle de motivation de Chelladurai (1990).

Pour sa part, le modèle de Weiss et Chaumeton (1992), présenté à la figure 11, constitue une intégration de plusieurs modèles et théories relatives à la motivation en contexte sportif. Globalement, il postule que les caractéristiques individuelles telles l'orientation motivationnelle et les concepts qui s'y rattachent, influencent les tentatives de maîtrise d'habiletés de l'athlète. Suite à ses tentatives, ce dernier reçoit des rétroactions et des renforcements. L'athlète interprète alors les résultats de ses performances selon ses standards de succès. Il développe conséquemment une perception de son niveau de compétence. Cette perception de compétence influence à son tour son niveau de satisfaction qui, finalement, vient influencer le niveau de motivation dans les comportements de l'athlète. Tout ce processus est influencé par les facteurs contextuels tels le niveau de maturité des

athlètes, leur sexe, leur passé athlétique, l'activité pratiquée mais aussi les comportements de l'entraîneur.

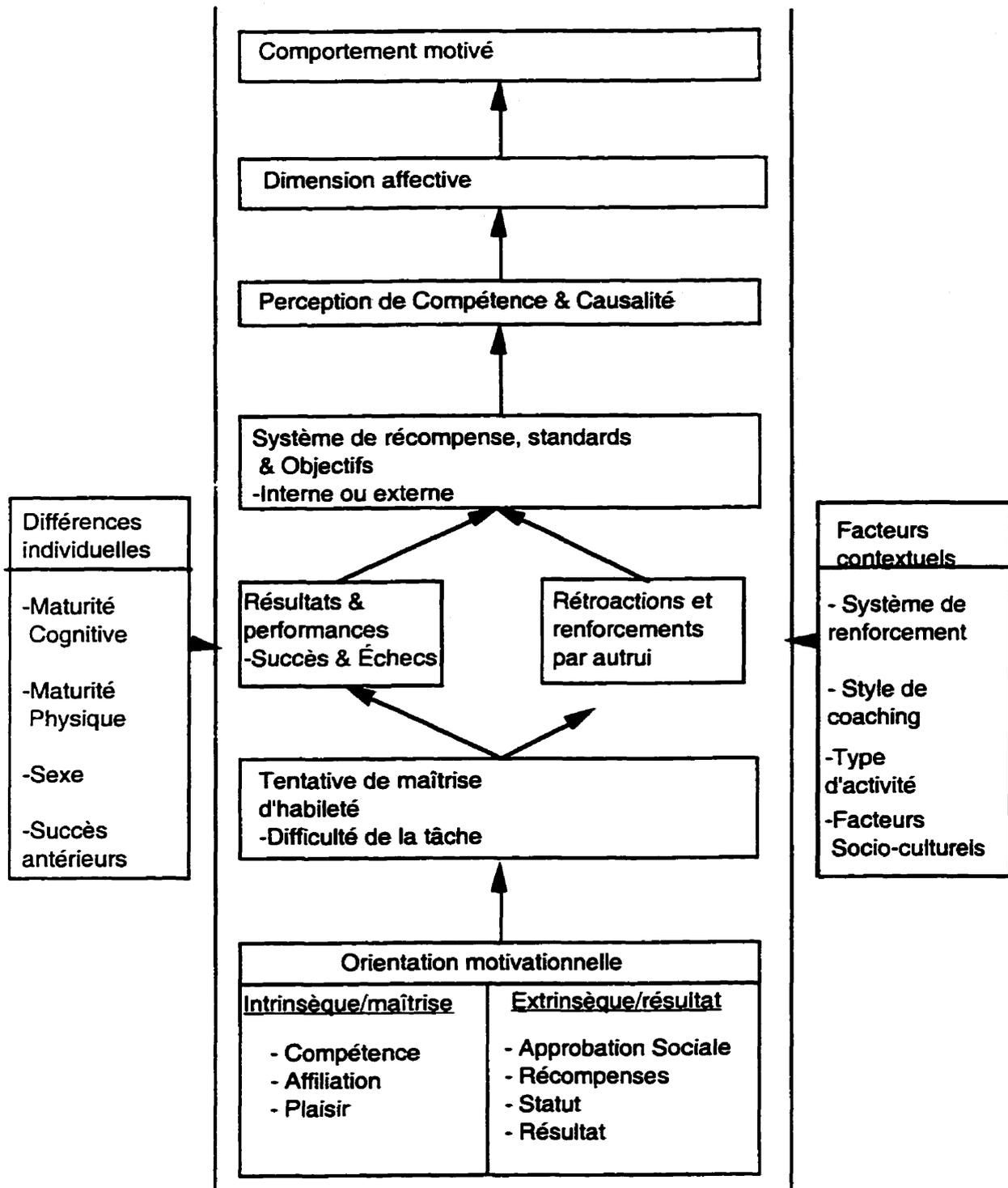


Figure 11. Modèle intégré de motivation en sport de Weiss et Chaumeton (1992).

Le modèle de Hackman et Oldham (1975) de l'enrichissement de l'employé (employee enrichment model), présenté à la figure 12, inclut pour sa part autant la performance, la satisfaction et la motivation de l'athlète comme dépendantes de l'intervention de l'entraîneur. Il a été initialement développé pour le domaine industriel. Comme le modèle a reçu beaucoup de support par la recherche dans ce milieu et compte tenu de la similitude avec le domaine sportif, il a été adapté à ce dernier contexte (Cox, 1994). Il stipule que les niveaux de motivation, de satisfaction et de performance de l'employé, dans ce cas-ci l'athlète, sont déterminés lorsque trois états psychologiques sont manifestés. Afin que l'athlète ait la perception que la tâche à réaliser est importante, l'entraîneur doit d'abord s'assurer de la rendre intéressante et stimulante. L'athlète doit aussi se sentir impliqué face au produit final. L'entraîneur doit faire percevoir à l'athlète que son rôle est important dans le fonctionnement de l'équipe. L'athlète doit aussi se percevoir comme autonome. A cette fin, l'entraîneur doit rendre l'athlète responsable dans les activités de l'équipe, par exemple en le laissant prendre des décisions, en lui donnant une certaine part de liberté. Finalement, l'entraîneur doit s'assurer que l'athlète reçoit suffisamment de rétroactions face à ses performances et ses comportements afin de le maintenir motivé.

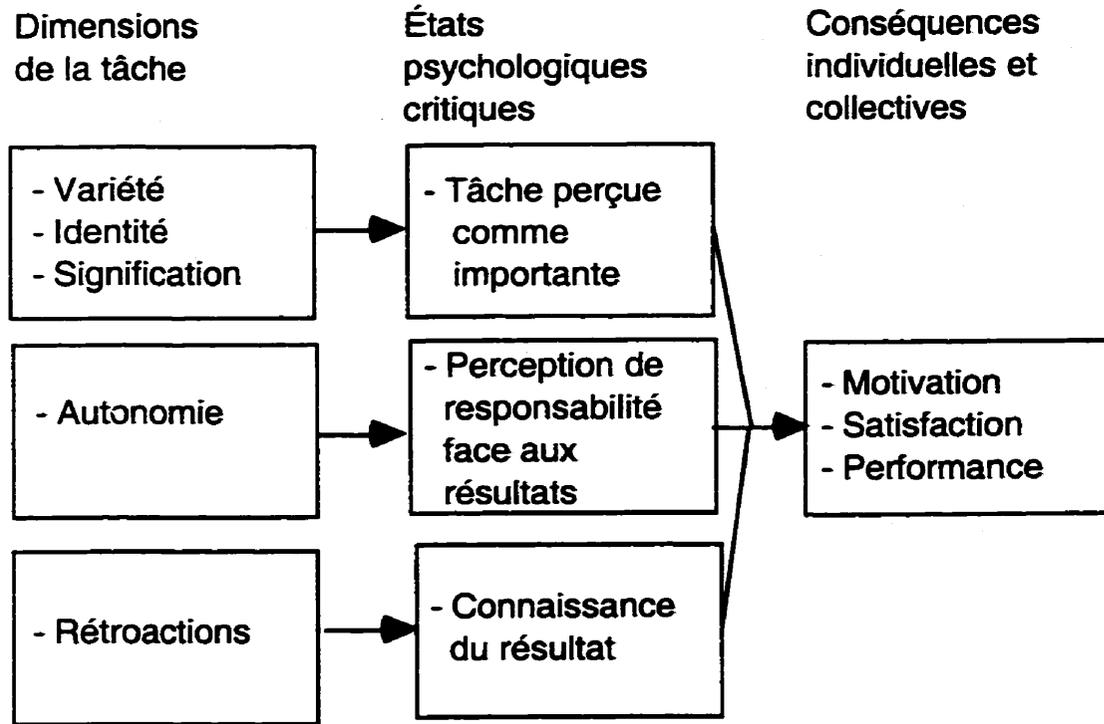


Figure 12. Modèle d'enrichissement de l'employé de Hackman et Oldham (1975).

En résumé, les trois derniers modèles (Chelladurai, 1990; Hackman et Oldham, 1975; Weiss et Chaumeton, 1992) situent bien la contribution de l'entraîneur afin de favoriser un niveau de motivation supérieur chez l'athlète, principalement par les rétroactions qu'il peut lui fournir mais aussi par sa contribution dans son entraînement, par la mise en valeur du rôle de l'athlète et en lui rendant la tâche intéressante.

En plus des comportements de l'entraîneur, l'impact des différences individuelles est important sur le niveau de motivation à l'accomplissement d'un individu. Lorsqu'il est question de motivation, différentes variables sont proposées. L'orientation motivationnelle de même que le niveau de confiance et le sentiment d'efficacité sont retenus pour la présente recherche de même que le niveau de maturité des athlètes qui, tel qu'identifié dans la littérature, a une influence déterminante sur les besoins des athlètes en termes de leadership.

2.8.3.1 Orientations motivationnelles

Selon l'approche cognitive en psychologie du sport, les individus définissent généralement leur niveau de compétence selon deux orientations. La première orientation motivationnelle est appelée orientation vers la performance intra-individuelle. Selon cette orientation, l'individu définit son niveau de compétence en fonction de lui-même, à partir de ses propres critères de succès et de ses objectifs. L'amélioration de sa propre performance et le niveau de maîtrise de l'habileté en question sont les principaux critères selon lesquels l'individu détermine son niveau de compétence (Roberts, 1992; Weiss et Chaumeton, 1992). Selon cette orientation, ce qui importe est la façon de jouer plutôt que le résultat, manifesté en victoire ou en défaite (Duda, 1992). Harter (1981) parle d'individus motivés intrinsèquement par la tâche, qui sont motivés à participer à une activité sans recevoir de renforcements ou de récompenses extérieures, qui participent pour le simple plaisir de faire l'activité et pour se sentir compétents. Leur motivation provient de leur intérêt propre pour la tâche.

L'autre orientation motivationnelle, l'orientation vers la performance interindividuelle, implique que la perception du niveau de compétence est déterminée à partir de comparaison normative, entre les individus (Maehr et Nicholls, 1980; Roberts, 1992; Weiss et Chaumeton, 1992). La perception du niveau de succès est donc relative à une comparaison favorable avec autrui. Les individus manifestant cette orientation utilisent davantage les résultats objectifs de compétitions (victoire / défaite) ou des critères et des standards extérieurs afin d'évaluer leurs propres performances et de déterminer leur niveau de compétence (Harter, 1981).

La prise de conscience par l'entraîneur de l'orientation motivationnelle des athlètes est une première étape d'intervention pour l'entraîneur sportif. Différents concepts sont associés à l'orientation motivationnelle vers la performance inter ou intra-individuelle tels la quantité d'efforts déployés (intensité), le choix des activités d'accomplissement (orientation), la persistance dans les efforts et la qualité de la performance. La perception du niveau de compétence

individuelle et collective, en raison de son importance dans le projet de recherche, est abordée ici.

Orientation motivationnelle et quantité d'efforts déployés. Les efforts déployés, particulièrement face aux obstacles, sont une manifestation qui démontre un grand niveau de motivation (Duda, 1992). Jusqu'à présent, peu de recherches ont mis en relation l'orientation motivationnelle et la quantité d'efforts déployés. Ce constat s'explique principalement par la difficulté de définir opérationnellement l'intensité émise dans le comportement. Jusqu'à présent les résultats de la recherche supportent les propos de Duda, (1992), de Dweck (1986) et de Nicholls (1989) à l'effet que les individus orientés vers la performance intra-individuelle démontrent davantage d'efforts dans leurs comportements afin d'atteindre leurs objectifs.

Orientation motivationnelle et choix des activités d'accomplissement. Il semble que les individus ayant une orientation vers la performance intra-individuelle, peu importe leur niveau de compétence, choisissent des tâches de niveau de difficulté approprié, correspondant à leur niveau d'habileté (Duda, 1992). De plus, selon Harter (1981), ces personnes intrinsèquement motivées par la tâche recherchent les situations afin de démontrer leur niveau d'habileté et ils ressentent davantage de satisfaction lorsque impliquées dans une tâche de difficulté optimale. Ils persistent dans leurs efforts et manifestent de l'intérêt envers la tâche (Duda, 1992).

Les individus qui ont une orientation vers la performance interindividuelle, ayant une perception faible de leur niveau d'habileté, choisiront des tâches soit trop faciles ou trop difficiles, les tâches de difficulté optimale leur causant plus d'anxiété que les individus orientés vers leur performance intra-individuelle (Duda, 1992; Weiss et Chaumeton, 1992). Il est probable que les individus orientés inter-individuellement éviteront toute situation où ils pourront démontrer un niveau d'habileté faible (Duda, 1992; Weiss et Chaumeton, 1992). Ce choix de niveau de difficulté de la tâche ou d'évitement a pour objectif que les autres maintiennent une perception favorable de leur niveau de compétence (Duda, 1992). Si la tâche est trop facile, l'individu obtiendra

du succès et la comparaison interindividuelle sera toujours favorable. Face aux tâches trop difficiles, voir impossible à réaliser, ce type d'individu aura à l'esprit que l'échec est assuré et normal, ce qui ne remettra pas en cause son niveau d'habileté (Duda, 1992).

Orientation motivationnelle et persistance dans les efforts. Selon Roberts (1984), les individus orientés vers la performance intra-individuelle persisteront dans leurs efforts tant que des objectifs réalistes ou une certaine progression ne seront pas atteints. L'orientation vers la tâche et la performance intra-individuelle risque plus de développer la persistance (Burton, 1992) et l'implication à long terme dans une carrière sportive (Duda, 1992). Selon Nicholls (1984), les individus qui valorisent la victoire (orientation vers la performance interindividuelle) et qui ont des doutes quant à leur possibilité d'avoir du succès éviteront ou abandonneront les situations devant lesquelles ils ne peuvent avoir du succès et lorsqu'ils n'atteignent pas leurs objectifs. Duda (1992) et Hall (1990) affirment à cet effet qu'ils définissent souvent leur niveau de compétence à partir de résultats objectifs (victoire - défaite) et ont ainsi moins d'opportunités d'avoir du succès que les individus orientés vers la performance intra-individuelle qui définissent leurs propres critères de réussite. Selon Nicholls (1989), les individus orientés vers la performance interindividuelle sembleraient 1) développer davantage d'aspirations irréalistes et 2) avoir déjà à l'esprit l'idée d'interrompre leurs activités lorsque l'échec est inévitable.

Orientation motivationnelle et qualité de la performance. Duda (1992) affirme que des études (Burton, 1989, Hall, 1990) ayant utilisé le SOQ (Gill et Deeter, 1988) et le COI (Vealey, 1986) ont démontré que les athlètes ayant mieux performé avaient une orientation motivationnelle davantage axée sur la qualité de leur performance intra-individuelle comparativement à d'autres athlètes qui ne démontrent pas la même qualité de performance. Toutefois, les chercheurs en savent très peu sur les mécanismes qui déterminent l'influence des objectifs, ou de l'orientation motivationnelle sur la performance. Duda (1992) et Nicholls (1989) proposent comme explications que les individus orientés vers la performance interindividuelle, dont la perception de compétence

est relative au fait d'être supérieur à autrui, perçoivent une plus grande menace quant à la possibilité d'être victimes d'un échec et que cette perception d'être incompetents entraîne un plus grand niveau d'anxiété et nuit ainsi à la performance.

2.8.4 Niveau de confiance et sentiments d'efficacité

La motivation est aussi déterminée par le sentiment d'efficacité individuelle ou collective (self/collective efficacy) (Weiss et Chaumeton, 1992; Yukelson, Weinberg et Jackson, 1984). Ce concept représente le niveau de confiance qu'un individu ou un groupe a quant à ses possibilités de réussir une tâche précise, qu'il peut mener à bien une responsabilité afin d'atteindre un résultat (Carron, 1988). Le sentiment d'efficacité est relatif à une situation précise contrairement au concept de la confiance qui représente davantage un trait de personnalité, stable d'une situation à l'autre. Selon Bandura (1982), le sentiment d'efficacité détermine le comportement émis. Les individus qui possèdent une perception élevée de leur niveau de compétence, ou encore qui s'identifient comme la cause des résultats, démontreront plus d'effort, persisteront plus longtemps et ressentiront plus de satisfaction dans la réussite (Weiss et Chaumeton, 1992). Ainsi, un individu se sentant incapable de réussir une tâche l'évitera probablement ou diminuera ses efforts face aux difficultés rencontrées contrairement à un individu qui se perçoit capable de réaliser la tâche. La littérature a même démontré que le retrait des activités sportives était entre autres attribuable à une perception du niveau d'efficacité faible (Burton et Martens, 1986; Feltz et Petlichkoff, 1983; Gould, Feltz, Horn et Weiss, 1982; Klint et Weiss, 1986).

Selon Yukelson (1984), le sentiment d'efficacité est aussi crucial quant à l'atteinte de son plein potentiel. Bandura (1977) va même jusqu'à affirmer que la performance d'un individu ou d'une équipe peut être prédite par le sentiment d'efficacité. L'importance du sentiment d'efficacité se reflète dans l'étude de Zander (1971) qui a démontré que les groupes possédant un haut niveau de sentiment d'efficacité collective ont mieux performé que les autres groupes. Les mêmes conclusions ont été observées pour des tâches de difficulté faible,

moyenne et élevée. Ce sentiment d'efficacité en sport se développe à partir 1) des performances passées (atteintes d'objectifs), 2) des performances d'autrui, particulièrement de ceux d'un niveau d'habileté égal et 3) de la persuasion verbale. Il est donc possible dans ce cas-ci de dégager des implications en regard des comportements de leadership des entraîneurs.

En relation avec l'orientation motivationnelle, les individus orientés vers la performance intra-individuelle, plus intrinsèquement motivés par la tâche, perçoivent généralement leur niveau de compétence et de causalité comme élevé (Harter, 1981). Tout comme les individus ayant une orientation vers la performance intra-individuelle, les individus ayant une orientation interindividuelle démontrent aussi des efforts et de l'intérêt face à la tâche mais seulement dans le cas où ils ont confiance en leur niveau d'habileté. En général, ils perçoivent leur niveau de compétence et de causalité comme faible (Dweck, 1986; Harter, 1981). Dans une situation où une personne orientée interindividuellement aura des doutes quant à son niveau de compétence, un patron de comportements non motivés en sera la conséquence. Dans ce cas-ci, il y aura diminution des efforts ou interruption des activités.

2.8.5 Niveau de maturité des athlètes

Une autre variable abordée dans cette étude est le niveau de maturité des athlètes. Les modèles, théories et résultats de recherche suivants impliquent le niveau de maturité du groupe. Selon Weinberg et Gould (1995), il s'agit d'un des principaux facteurs qui déterminent le style de leadership à employer, notamment pour ce qui est de l'orientation vers la tâche ou vers les relations interpersonnelles.

Blanchard (1985) a apporté quelques modifications au modèle initial de Hershey et Blanchard (1977), principalement terminologiques, pour en faire le modèle de leadership situationnel II, présenté à la figure 13. Il précise d'abord que l'efficacité du leadership est déterminée par l'interaction entre la qualité des directives face à la tâche (quoi, où, comment), la qualité du support interpersonnel (communication bidirectionnelle, encouragement, implication

décisionnel) et principalement, et c'est là que réside la contribution de ce modèle, le niveau de maturité de l'athlète face à une tâche précise. Ce dernier concept est défini plus précisément par le niveau de compétence (les connaissances et le niveau d'habileté) et d'engagement, représenté par le niveau de confiance et de motivation d'un athlète dans la réalisation de la tâche qu'il a à effectuer sans être supervisé. Il ajoute que le niveau de maturité doit être associé à une habileté la plus précise possible. Ainsi, un style de leadership différent peut être employé pour un même individu pour un même sport mais pour une habileté différente compte tenu de son niveau de développement. Comme pour le modèle précédent (Hershey et Blanchard, 1977), Blanchard (1985) affirme que les comportements de l'entraîneur doivent évoluer avec le niveau de maturité de l'athlète. L'entraîneur doit d'abord être directif face à la tâche lorsque l'athlète est peu mature, lorsqu'il débute l'apprentissage d'une habileté. À l'étape suivante du développement (entraînement), l'entraîneur doit orienter ses actions autant vers la tâche et les relations interpersonnelles. Ensuite, il maintient son support personnel mais commence légèrement à délaissier son orientation vers la tâche (étape de soutien). Finalement, à la quatrième et dernière étape, le leader doit laisser graduellement plus d'autonomie à ses athlètes et déléguer davantage, autant au niveau interpersonnel que face à la tâche.

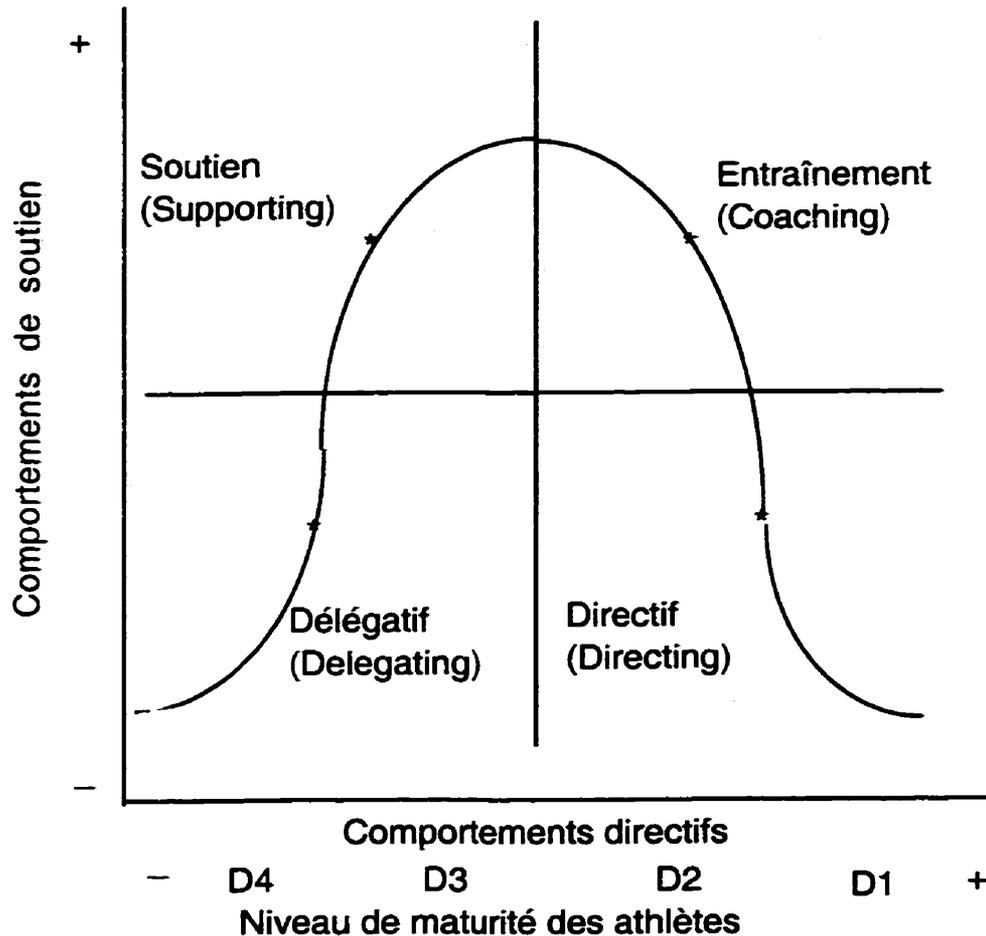


Figure 13. Modèle de leadership situationnel II de Blanchard (1985).

Case (1990) a réalisé une étude particulièrement intéressante en mettant en relation le besoin pour les styles de leadership et la performance pour une tâche précise. Les résultats ont démontré que les athlètes assignés à un entraîneur dont le style correspondait à leur besoin ont significativement mieux performé sur une tâche de lancers aux paniers, ce qui supporte la théorie de Blanchard (1985). L'étude supporte ainsi le fait que les entraîneurs doivent prendre conscience du niveau de développement des athlètes et ajuster leur intervention en conséquence.

Plusieurs autres études ont abordé la même problématique en obtenant toutefois des conclusions différentes. Pour Boucher (1980), une forte orientation autant vers la tâche que vers les relations interpersonnelles est le style le plus bénéfique peu importe le niveau de

maturité des athlètes. Pour d'autres chercheurs (Neil et Kirby, 1985) l'orientation vers les relations interpersonnelles est particulièrement importante et appréciée par les athlètes moins matures. Pour Chelladurai et Carron (1978), ce besoin diminue avec le temps alors que pour Chelladurai et Carron, (1983), Erle, (1981) et Vos Strache (1979), ce besoin augmente. L'imbricatio s'applique aussi pour ce qui est des comportements face à la tâche. Vos Strache (1979) et Erle (1981) prétendent que les athlètes plus matures ressentent davantage le besoin de comportements d'efficacité de l'entraînement. Chelladurai et Carron (1978) ont pour leur part démontré que lorsque le niveau de maturité est faible ou élevé, le besoin de comportements orientés vers la tâche est faible; lorsque le niveau de maturité est moyen, le besoin de comportements orientés vers la tâche est grand. Plus tard, Chelladurai et Carron, (1983) ont noté que les besoins pour les comportements d'efficacité de l'entraînement diminuent tout au long du secondaire pour remonter au niveau universitaire.

Des auteurs se sont concentrés sur d'autres comportements de leadership. Erle (1981) a observé que l'expérience sportive, ou la maturité, était associée de façon positive à la préférence pour les renforcements. Pour ce qui est du style décisionnel, Chelladurai et Carron (1983) ont observé que les athlètes plus matures ont davantage besoin d'un style décisionnel autocratique. Finalement, pour ajouter à la confusion, Terry et Howe (1984), et Terry (1984) n'ont observé aucune différence quant aux préférences de près de 300 athlètes âgés de 17 à 40 ans pour les différents types de comportements de leadership.

Au lieu de s'intéresser aux préférences ou besoins des athlètes pour l'orientation soit vers les relations interpersonnelles ou vers la tâche, d'autres études se sont concentrées sur les comportements émis par les entraîneurs en fonction du niveau de maturité des athlètes. Case (1987) a ainsi observé auprès de 40 entraîneurs et de 399 athlètes des relations non-linéaires entre le niveau de maturité des athlètes et les comportements des entraîneurs orientés vers les relations interpersonnelles et les comportements orientés vers la tâche à réaliser. Les résultats ont démontré que les entraîneurs qui avaient du succès, déterminé par un pourcentage de victoire supérieur à 55%,

semblaient démontrer plus de comportements orientés vers les relations interpersonnelles auprès des athlètes au début du secondaire (junior high) et semi-professionnels (A.A.U) (niveau de maturité extrême) comparativement aux finissants du secondaire (High school) et du niveau collégial (College) (niveau de maturité moyen). Ils démontraient toutefois plus de comportements orientés vers la tâche auprès des finissants du secondaire et du niveau collégial (College) comparativement aux athlètes peu matures (début du secondaire) ou très matures (semi-professionnels). Selon cette étude, les athlètes les moins matures et les plus matures semblent davantage exposés aux entraîneurs fortement orientés vers les relations interpersonnelles alors que ce sont les athlètes moyennement matures qui côtoient davantage les entraîneurs ou les leaders fortement orientés vers la tâche.

2.9 Nature de l'activité sportive

Même si l'étude n'a pas pour objectif d'analyser l'efficacité du leadership compte tenu des implications de la nature de la tâche ou de l'activité sportive, il est intéressant de déterminer si l'équipe de football étudiée supporte les conclusions de la recherche à ce sujet. Les tâches sportives peuvent ainsi être analysées selon différentes perspectives. Elles peuvent être soit variables ou ouvertes (open) alors que l'individu doit ajuster ses actions spatialement et temporairement face à la mobilité des objets (Horn, 1992), ou stables ou fermées (closed) alors que les stimuli sont relativement statiques et non-changeant (Horn, 1992). Elles peuvent aussi être analysées à partir de l'interaction nécessaire alors que la qualité de la performance dépend d'un certain niveau d'interaction et de coordination avec les autres membres de l'équipe (Horn, 1992; Riemer et Chelladurai, 1995). Il sera alors question de tâches interactives ou indépendantes. Selon House (1971) et la théorie de l'atteinte d'objectifs (Path Goal Theory), plus la tâche est ambiguë, plus elle est variable, plus il y a de l'interaction dans les tâches à réaliser, plus l'entraîneur a avantage à être directif et orienté vers l'entraînement et la coordination des activités. Bird et Cripe (1986) affirment pour leur part que les équipes nombreuses exigeant beaucoup de coordination d'activités requièrent davantage un

style de leadership directif orienté vers la tâche mais qui valorise aussi les efforts et performances individuelles.

Fry, Kerr et Lee (1983) ont finalement observé que les entraîneurs ayant du succès, (déterminés par la fiche de victoire défaite), et impliqués dans des sports interactifs (football, hockey, volleyball) étaient perçus comme plus efficaces dans leur orientation face à la tâche (coordination des activités, clarification des rôles et mise en valeur de la performance) que leurs collègues ayant moins de succès.

2.10 Recherche européenne sur l'efficacité du leadership de l'entraîneur au sein de l'équipe sportive

Afin de compléter la présente revue de littérature, il s'avère nécessaire de considérer la perspective d'auteurs européens au sujet de l'importance du rôle de l'entraîneur au sein des équipes sportives. Quoique Chappuis et Thomas (1988) aient une approche davantage psychanalytique afin d'expliquer la dynamique d'une équipe sportive en faisant notamment référence au "moi" du groupe et en utilisant une terminologie souvent différente, ces auteurs rejoignent l'ensemble des conclusions de la recherche nord-américaine.

Comme il a été mentionné dans la problématique, Chappuis et Thomas (1988) soulignent d'abord le rôle exceptionnellement important que doit jouer l'entraîneur au sein de l'équipe sportive par l'ensemble des fonctions qu'il peut remplir. Ils soulignent qu'afin d'être efficace, l'entraîneur doit tenir compte du contexte dans lequel il évolue. Ils affirment " ... Le facteur déterminant dans la dynamique de progrès en matière de sport collectif n'est plus seulement la compétence de l'entraîneur, mais ses capacités d'adaptation à la personnalité de l'équipe, laquelle présente une originalité unique et indissociable des caractéristiques psychologiques et sociales de ses membres ... (p. 56) ". Ces auteurs ajoutent que l'entraîneur a intérêt à spécialiser les joueurs en tenant compte de leurs capacités physiques, techniques et psychologiques.

Ils soulignent aussi que l'entraîneur se doit d'être efficace autant face à la tâche, ce qu'ils appellent projet, que dans les relations qu'il

entretient avec ses athlètes. L'entraîneur doit ainsi agir en fonction des exigences individuelles et collectives " Les besoins de sécurisation et de création sont satisfaits par une dynamique globale qui agit pour rétablir la cohésion interne affective et opérationnelle; tantôt centrée sur l'individu, la dynamique offre à celui-ci une réponse congruente à ses attentes, tantôt centrée sur les objectifs, elle entraîne l'ensemble des joueurs dans la voie du progrès ... p. 75 ". Selon Chappuis et Thomas (1988), la fonction du progrès est inséparable de la fonction des liens affectifs. " Le besoin de progression, le besoin d'amitié, la confiance en l'autre et la transcendance du projet constituent une seule et même réalité qui donne à l'action collective son sens et son unité, et qui permet à l'équipe d'affirmer sa volonté d'être toujours plus cohérente, toujours plus efficace (p. 81)." L'entraîneur demeure ainsi le personnage clef de l'équipe et son véritable rôle s'étend bien au-delà du perfectionnement technique. Ce dernier concerne l'homme, et l'homme n'est pas objet (p.57)."

Ces auteurs européens supportent aussi plusieurs autres cités précédemment quant aux conclusions de la recherche sur les styles décisionnels. Ils affirment notamment que le style autocratique convient aux immatures et que l'entraîneur a avantage à utiliser un style démocratique afin de construire un moi autonome et responsable, afin d'apprendre à l'athlète à assumer des risques. " Psychologiquement parlant, l'accès à l'autonomie pour un sujet engagé dans un processus de dépassement permanent nécessite la liberté d'expression et la prise de responsabilité, donc pratiquement la prise de risques (p. 55)."

Enfin, pour ce qui est des renforcements, l'auteur européen Edgar Thill (1989) fait essentiellement référence aux auteurs nord-américains dans un livre consacré exclusivement à la motivation et stratégies de motivation en milieu sportif. Plusieurs auteurs qu'il cite sont issus de la psychologie (Harter, Bandura, Deci, Ryan) ou de la pédagogie (Fishman, Tobey, Piéron). Or, la plupart de leurs modèles et de leurs théories, et les concepts sous-jacents tels l'effet d'information et de contrôle de la rétroaction, le concept d'attribution de succès et d'échecs et la motivation de compétence ont été identifiés précédemment et il serait

peu approprié de revenir sur le concept de motivation tel qu'il a déjà été décrit.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

3.1 Protocole de recherche

Comme il a été mentionné dans la problématique, un protocole de type "étude de cas" a été utilisé. Ce protocole consiste à étudier, décrire et comprendre un seul sujet tel qu'il se produit dans son contexte naturel (Placek, 1984). Ce phénomène peut être une situation sociale, un événement, un groupe ou un individu (Griffin, 1985). Dans le cas de la présente recherche, il s'agit d'une équipe de football et ses entraîneurs. Des informations ont été recueillies tout au long de la saison 1995 auprès des participants, dans ce cas-ci, les joueurs et les entraîneurs, afin de décrire et comprendre l'évolution et la dynamique du phénomène à l'étude (Horn, 1992).

La revue de littérature a montré clairement que le leadership dans les équipes sportives mettait en présence de nombreux facteurs ou variables. Pour les fins de cette étude, les variables les plus fréquemment mentionnées par la recherche en leadership ont été

retenues: cinq variables relatives aux comportements de leadership des entraîneurs et neuf variables relatives aux comportements des athlètes.

A ce stade-ci de l'étude, il semble important de présenter sous forme de tableau (tableau 3) les variables considérées en les classant dans trois catégories: variables indépendantes, variables dépendantes et variables modératrices. Même si le protocole de recherche n'a pas pour objet d'influencer des variables dépendantes (comportements des athlètes) par le contrôle d'une variable indépendante (le leadership de l'entraîneur), cette distinction entre les variables orientera le traitement et l'analyse des données. Ainsi, les variables indépendantes seront mises en relation avec chacune des variables dépendantes de façon à faire ressortir les relations les plus significatives. Les variables modératrices quant à elles pourront être mesurées de façon à considérer leurs effets possibles sur les relations "variables indépendantes-variables dépendantes".

Tableau 3

Identification et catégorisation des variables de l'étude

Comportement de leadership des entraîneurs	Comportements et caractéristiques des athlètes	
Var. indépendantes	Var. dépendantes	Var. modératrices
Efficacité de l'entraînement	Performances individuelles	Orientation motivationnelle
Renforcements	Performances collectives	Maturité
Style décisionnel démocratique	Satisfaction	
Style décisionnel autocratique	Motivation	
Support social	Confiance Individuelle	
	Sentiment d'efficacité individuelle	
	Sentiment d'efficacité collective	

La suggestion de Martin et Hrycaiko (1983) qui consiste à intervenir en respectant les façons de faire des équipes et leur écologie a aussi été appliquée. Le projet a été effectué par un des entraîneurs du club qui a joué le rôle d'entraîneur-chercheur. Cette stratégie a permis de s'assurer que la présence du chercheur ne nuise pas au bon fonctionnement de l'équipe et par le fait même, cela a facilité l'intégration du chercheur dans le milieu étudié.

3.2 Sujets et contexte de l'étude

Les sujets de l'étude étaient les 23 joueurs de l'unité défensive de l'équipe de football collégial "AA" du Petit Séminaire de Québec, le coordonnateur défensif qui jouait le rôle d'entraîneur-chercheur et les deux assistants entraîneurs à la défensive. Les 23 joueurs étaient répartis comme suit: sept joueurs de ligne défensive, sept secondeurs et neuf demis-défensifs. Ils étaient âgés entre 17 et 19 ans et tous étudiants au niveau collégial. Les entraîneurs étudiés ne possédaient pas de styles de leadership particulier. Les caractéristiques de ces derniers sont présentées au tableau 4. Le niveau de compétition moyennement élevé et l'accès facile à l'équipe par l'entraîneur-chercheur ont guidé ce choix. Seule l'unité défensive a été retenue pour l'étude compte tenu du fait qu'il est possible de mesurer la performance de chacun des joueurs défensifs à partir de statistiques, chose qui est impossible à réaliser pour tous les joueurs offensifs. Le but de la recherche était de décrire le phénomène de leadership comme il se présente normalement dans une équipe de ce calibre, représentative de bien d'autres évoluant en milieu scolaire.

Tableau 4

Caractéristiques des entraîneurs

<u>Entraîneur</u>	<u>Age</u>	<u>nombre d'équipes entraînées (1995 inclus)</u>
Ligne défensive/ coordonnateur	26	8
Secondeur	24	4
Demis-défensifs	23	5

3.3 Stratégies de mesure utilisées

Les variables à l'étude et les stratégies de mesure utilisées sont présentées au tableau 5. Des instruments quantitatifs ont été utilisés pour mesurer les comportements de leadership des entraîneurs (efficacité de l'entraînement, renforcements, styles décisionnels autocratique et démocratique, support social) et les comportements des athlètes (performances individuelles et collectives, niveaux de satisfaction, de confiance, de motivation, orientations motivationnelles, sentiments d'efficacité individuelle et collective et niveau de maturité).

Les sections suivantes présentent les caractéristiques psychométriques des instruments de mesure utilisés en relation avec les variables de l'étude, c'est-à-dire les comportements de leadership des entraîneurs et les comportements des athlètes.

Tableau 5

Variables étudiées et stratégies de mesure utilisées

Variables étudiées	Stratégies utilisées
VARIABLES INDÉPENDANTES	
Leadership des entraîneurs - Efficacité de l'entraînement - Renforcements - Style décisionnel démocratique - Style décisionnel autocratique - Support Social	Version abrégée du test psychométrique "Leadership Sports Scale" (Chelladurai et Saleh, 1980), traduit par Lacoste et Laurencelle (1989) (Annexe A).
VARIABLES DÉPENDANTES	
Performances individuelles - Semaines 1 à 9 - Semaines précédentes	Instrument de mesure de la performance individuelle (Roy, 1995) (Annexe B) développé à partir du "Système de mesure de performance du joueur de ligne défensive" de Roy et Godbout (1993)(Annexes C).
Performances collectives - Semaines 1 à 9	Mesure basée sur la statistique du nombre de verges accordées en moyenne par jeu effectué.
Satisfaction	Question basée sur l'auto-évaluation (Annexe D).
Motivation et compétitivité	Échelle d'appréciation descriptive-numérique utilisée par l'entraîneur, développée à partir de la définition opérationnelle de la motivation à l'accomplissement sportif (Roberts, 1992). Question inspirée du "Sport Orientation Questionnaire" (Gill et Deeter, 1988) (Annexe E).
Niveau de confiance individuelle	Question inspirée du "Trait Sport Confidence Inventory" (Vealey, 1986) (Annexe D).
Sentiment d'efficacité individuelle	Question inspirée du "State Sport Confidence Inventory" (Vealey, 1986) (Annexe D).
Sentiment d'efficacité collective	Question inspirée du "Sport Cohesion Instrument" (Yukelson et al., 1984). (Annexe D).
VARIABLES MODÉRATRICES	
Orientation motivationnelle	"Competitive Orientation Inventory" (Vealey, 1986)(Annexe F).
Niveau de maturité	Échelle de maturité proposée par le P.N.C.E. (Association Canadienne des Entraîneurs, 1990) (Annexe G).

3.3.1 Comportements de leadership des entraîneurs

L'échelle de leadership en sport (Leadership Sport Scale) de Chelladurai et Saleh (1980) a été utilisée afin de mesurer les comportements de leadership des entraîneurs. L'instrument détaillé est présenté à l'Annexe A. Cet instrument a été développé à partir du modèle de Chelladurai (1980). Il a été utilisé dans une multitude d'études en leadership en contexte sportif (Chelladurai, 1984b; Chelladurai et Arnott, 1985; Chelladurai et Carron, 1982; Chelladurai et Carron, 1983; Chelladurai et al., 1988; Chelladurai et al., 1989; Chelladurai, Malloy, Imamura, et Yamaguchi, 1987; Horne et Carron, 1985; Fry, Kerr et Lee, 1983; Riemer, 1991; Riemer et Chelladurai, 1995; Schliesman, 1987; Terry, 1984; Terry et Howe, 1984; Weiss et Friedrichs, 1986). L'instrument présente une fidélité acceptable. Chelladurai et Saleh (1980) ont utilisé une stratégie "test-retest" afin de déterminer la consistance interne de l'instrument⁷. Cinquante-trois sujets ont répondu au questionnaire sur un intervalle de quatre semaines. Des corrélations de 0,79 pour les comportements de style décisionnel autocratique à 0,93 pour les comportements d'efficacité de l'entraînement ont été obtenues dans la version destinée à mesurer la perception des athlètes face aux comportements émis (Chelladurai et Saleh, 1980; Riemer et Chelladurai, 1995). La validité de construit⁸, la validité convergente⁹ et la validité discriminante¹⁰ ont été démontrées dans plusieurs études effectuées dans différents contextes (Chelladurai et Carron, 1981; Chelladurai, 1986; Chelladurai et al., 1988; Chelladurai, 1990).

L'échelle de leadership en sport mesure cinq groupes de comportements de leadership de l'entraîneur, soit 1) l'efficacité de l'entraînement, 2) le style décisionnel démocratique, 3) le style

⁷ La consistance interne se manifeste lorsque les mêmes sujets obtiennent des résultats stables dans le temps (forte corrélation), pour un même test (Thomas et Nelson, 1990).

⁸ La validité de construit (construct validity) exprime le niveau d'association entre le test et des manifestations comportementales de ce construit (Thomas et Nelson, 1990).

⁹ La validité convergente détermine un facteur commun alors que des corrélations significatives sont obtenus entre différentes mesures de ce facteur (Marsh et Grayson, 1997).

¹⁰ La validité discriminante exprime la distinction entre des facteurs par des coefficients de corrélation faible (inférieurs aux coefficients de corrélation observé pour la validité convergente) (Marsh et Grayson, 1997).

décisionnel autocratique, 4) les renforcements et 5) le support social. La formulation de chacune des quarante questions de l'instrument original peut être adaptée afin de mesurer 1) les préférences des athlètes face aux comportements de leadership des entraîneurs, 2) les comportements manifestés par les entraîneurs tels que perçus par les athlètes et 3) les perceptions des entraîneurs face à leurs propres comportements. Par exemple, afin de mesurer les préférences des athlètes, une question associée à l'efficacité de l'entraînement sera formulée ainsi: " je préfère que mon entraîneur voit à ce que chaque athlète travaille selon ses pleines capacités". La même question sera formulée différemment afin de mesurer les comportements émis par l'entraîneur selon la perception des joueurs. La question sera alors: "mon entraîneur voit à ce que chaque athlète travaille selon ses pleines capacités".

La présente recherche utilise la perception des joueurs face aux comportements de leadership de leurs entraîneurs. Les raisons qui ont guidé ce choix ont été présentées dans la revue de littérature. Une première raison provient du support de la littérature. Une autre raison repose sur la faisabilité du projet. Il aurait été en effet beaucoup trop difficile de faire de l'observation directe des comportements des entraîneurs pour l'ensemble des activités de l'équipe étudiée. Cela aurait nécessité un observateur attiré à chacun des trois entraîneurs pour quatre entraînements et un match par semaine, et ce, pour un total de neuf semaines. Il aurait fallu de plus que l'observateur assiste à chaque situation où chaque entraîneur interagit avec ses athlètes, c'est-à-dire lors des entraînements, lors des matches, lors des rencontres formelles et informelles, ce qui est pratiquement impossible, étant donné la fréquence et le caractère confidentiel de ces situations.

Pour les fins de la présente recherche, la version du questionnaire de Chelladurai et Saleh, (1980) traduite en français par Lacoste et Laurencelle (1989) a été utilisée (Annexe A). Quinze questions sur les quarante, couvrant les cinq thèmes proposés par l'échelle originale de Chelladurai et Saleh (1980) (Leadership Sport Scale) ont été retenues. Ces questions ont été sélectionnées selon l'intérêt de leur contenu. Cette version abrégée a été développée afin que le questionnaire ne soit

pas trop long à répondre pour les athlètes puisqu'ils devaient y répondre hebdomadairement. De plus, le contenu de certaines questions de l'instrument original est similaire et peut être difficile à nuancer par de jeunes répondants. Or, le fait de répondre à un grand nombre de questions semblables pendant une saison complète d'activités aurait pu ennuyer les joueurs.

La version utilisée pour la présente recherche comprenait six questions sur l'efficacité de l'entraînement, trois questions sur le support social, deux sur les renforcements, deux sur le style décisionnel démocratique et deux sur le style décisionnel autocratique. Les scores moyens des questions retenues pour la présente étude démontrent des coefficients de corrélation avec les moyennes de l'instrument de 40 questions de Chelladurai et Saleh (1980), traduit par Lacoste et Laurencelle (1989), de 0,93 pour l'efficacité de l'entraînement, de 0,79 pour le style décisionnel démocratique, de 0,73 pour le style décisionnel autocratique, de 0,91 pour les renforcements et de 0,94 pour le support social. Ces coefficients démontrent que la réduction du nombre de questions de 40 à 15 ne remet pas en question la valeur de l'instrument utilisé pour la présente recherche.

Contrairement à l'instrument initial où le répondant a le choix de cinq réponses sur une échelle Likert, (1= toujours, 2= souvent, 3= occasionnellement, 4= rarement et 5= jamais), l'échelle utilisée a été augmentée à neuf choix afin d'avoir une plus grande discrimination des réponses et ainsi pouvoir apprécier la variabilité des perceptions des répondants. L'écart-type des scores obtenus révèlent en effet une bonne variabilité des résultats. Les scores maximum que les entraîneurs pouvaient obtenir étaient donc de 54 pour l'efficacité de l'entraînement, 27 pour le support social et 18 pour le style décisionnel autocratique, le style décisionnel démocratique et pour les renforcements.

3.3.2 Comportements des athlètes

3.3.2.1 Performances

Deux stratégies utilisant l'approche statistique ont été utilisées afin de mesurer les performances. Elles permettaient d'attribuer un

score global autant pour la performance individuelle que collective et ce, à partir de l'observation des joueurs en situation de compétition. Toutes les mesures de performance étaient effectuées à partir d'enregistrements vidéo.

Performances individuelles. Afin de mesurer les performances individuelles des athlètes, les actions du volet tactique du Système d'évaluation de performance du joueur de ligne défensive de Roy et Godbout (1993) ont été utilisées. Seul le volet tactique a été retenu compte tenu du fait qu'il démontre une corrélation de 0,97 avec le volet technique. Cette forte corrélation suppose que la mesure de l'aspect technique ajoute peu d'information sur la mesure de la performance du joueur défensif. De plus, il aurait été beaucoup plus long d'évaluer chaque performance technique de chacun des joueurs de ligne pour chaque jeu, tout au long de la saison. Enfin, les concepts de départ et de dégagement de bloque ne s'appliquent pas de façon systématique pour les secondeurs de ligne et les demis-défensifs.

L'instrument, présenté à l'Annexe C, démontre une bonne validité de contenu¹¹ étant donné que les différents points considérés pour l'évaluation sont basés sur les critères déjà reconnus par des experts, c'est-à-dire qu'ils servent déjà comme statistiques pour évaluer la performance de joueurs défensifs auprès d'équipes de niveau scolaire, collégial, universitaire et professionnel. Pour ce qui est de la fidélité, l'instrument présente une fidélité inter-observateur de 0,89. Compte tenu du fait que l'instrument a été développé afin de mesurer les performances (produits) technique et tactique en situation de compétition in vivo où les opportunités de performance sont très variables, le coefficient de stabilité de performance est de 0 (Roy et Godbout, 1993).

Quelques légères modifications ont été apportées afin d'accroître le nombre d'actions défensives considérées dans l'instrument de mesure développé par Roy et Godbout (1993). En se basant sur l'instrument de mesure de performance en football proposé par Locke et Latham (1985)

¹¹La validité de contenu est manifesté lorsque l'instrument de mesure ou le test en question couvre bien l'ensemble d'un sujet ou d'un construit donné (Thomas et Nelson, 1990).

afin de fixer des objectifs, deux actions qui mettent en valeur la contribution du joueur défensif au pointage de son équipe ont été ajoutées soit 1) les touchés qu'il peut marquer suite à un ballon recouvert ou intercepté et 2) le plaqué du porteur de ballon dans la zone des buts. De plus, des actions défensives ont vu leur pondération ajustée après une année d'utilisation de l'instrument original afin de mettre en valeur certaines actions soit 1) la passe déviée ou rabattue qui passe de 2 points à 6 points, 2) la passe interceptée ou le ballon récupéré qui passe de 12 à 10 points, 3) la pression sur le quart-arrière qui passe de 1 à 3 points et 4) la perte de ballon provoquée qui passe de 8 à 10 points. Afin de valider le nouvel instrument, les statistiques défensives ont été appliquées aux deux systèmes de mesure de performance soit celui de la présente étude (Annexe B) et celui de Roy et Godbout (1993) (Annexe C). Un coefficient de corrélation de 0,99 a été obtenu ce qui démontre que l'instrument utilisé dans la présente recherche mesure effectivement bien le même construit que l'instrument de Roy et Godbout (1993).

Performance collective. Pour ce qui est de l'évaluation de la performance collective, la procédure consistait à mesurer le nombre de verges concédées en moyenne par jeu, par match. Ce chiffre était soustrait de 10 et finalement multiplié par 100. Le principe sous-jacent à cette mesure repose sur le principe reconnu dans le milieu du football que le nombre de verges concédées détermine l'efficacité globale d'une défensive.

3.3.2.2 Satisfaction

Dans la plupart des études portant sur le leadership, le niveau de satisfaction a été mesuré par questionnaire (self report-questionnaire) (Horn, 1992). Dans le cas de la présente recherche, le niveau de satisfaction a aussi été mesuré à partir d'une question qui demandait à l'athlète quel était son niveau de satisfaction de compétitionner avec l'équipe étudiée. Cette question est présentée à l'Annexe D. Compte tenu de la nature explicite de la question, on parle dans ce cas-ci de validité logique (Thomas et Nelson, 1990). L'athlète répondait à partir de l'échelle de type Likert à neuf choix de réponse.

3.3.2.3 Niveau de motivation à l'accomplissement

Plusieurs tests psychométriques ont été développés jusqu'à présent afin de mesurer la motivation des athlètes. Selon une revue effectuée par Ostrow (1996) au sujet de tests existants en psychologie sportive, la plupart des instruments relatifs à la motivation mesurent principalement les motifs de participation en sport, le niveau de satisfaction ressentie dans la pratique de certaines activités et les raisons qui empêchent les individus de participer aux activités. D'autres tests ont été développés afin de mesurer un concept associé à la motivation, celui de l'orientation à l'accomplissement en contexte sportif. Ces tests mesurent le niveau de compétitivité (competitiveness)¹², les orientations motivationnelles intra et inter-individuelles, la motivation à rechercher le succès ou à éviter l'échec, la perception de l'effort et du climat motivationnel (Ostrow, 1996). Quoique ces concepts soient associés à la manifestation comportementale de la motivation, ces instruments se présentent généralement sous forme de questionnaires où l'individu identifie à partir d'échelles de type Likert la réponse qui correspond le mieux à sa situation.

Un instrument a été développé dans le cadre de cette étude afin de mesurer la manifestation comportementale de la motivation à l'accomplissement sportif, exprimée par l'intensité, la persistance et l'orientation des comportements mais aussi afin d'enrayer la désirabilité sociale où le répondant tente de se donner une image favorable et biaisée de lui-même. Cet instrument avait pour objectif que les entraîneurs puissent évaluer le niveau de motivation à l'accomplissement de chacun des joueurs défensifs sur une base hebdomadaire. L'instrument présente une validité de contenu en regard des manifestations comportementales de la motivation à l'accomplissement sportif et de la compétitivité identifiées dans la littérature (Alderman, 1978; Gill, 1986; Gill et Deeter, 1988; Roberts, 1992; Silva et Weinberg, 1984; Weinberg et Gould, 1995; Weiss et

¹² Le terme compétitivité, souvent associés à la motivation, est défini par Gill et Deeter (1988) comme " la disposition à rechercher de la satisfaction en se comparant à des standards d'excellence sous l'évaluation d'autrui en contexte sportif"

Chaumeton, 1992). L'instrument contient ainsi cinq questions où l'entraîneur doit apprécier 1) l'intensité au travail, 2) l'enthousiasme dans l'exécution de ce qui est demandé 3) la persistance dans les efforts, 4) la recherche par le joueur de situations de difficulté optimale afin de s'améliorer et 5) la recherche de situations compétitives. Ces questions sont présentées à l'Annexe E. Pour chacune des cinq questions, les entraîneurs répondaient à partir d'une échelle de type Likert à neuf choix de réponse. L'athlète pouvait donc obtenir un score maximal de 45.

3.3.2.4 Orientations motivationnelles

Afin de mesurer l'orientation motivationnelle des athlètes, soit vers la performance intra-individuelle ou vers la performance inter-individuelle (Burton, 1992), le "Competitive Orientation Inventory" (Vealey, 1986) a été utilisé intégralement auprès de chacun des joueurs au début de la saison. Il consiste en une matrice de 16 cases. Chacune de celles-ci représente une situation sportive qui combine un certain niveau de performance (en rangée, quatre niveaux) avec un certain type de résultats (en colonne, quatre niveaux). L'athlète doit identifier le niveau de satisfaction ressentie face à chaque situation sur une échelle de 1 à 10. Tout comme pour le SCI (Vealey, 1986), le COI démontre une bonne fidélité "test-retest" ($r=0,69$), une bonne validité concomitante¹³ avec plusieurs autres tests psychométriques pertinents et une bonne validité de contenu (Vealey, 1986). Cet instrument est présenté à l'Annexe F.

3.3.2.5 Niveau de confiance et sentiments d'efficacité

Comme il a été démontré précédemment dans la revue de littérature, le niveau de confiance individuelle, les sentiments d'efficacité individuelle et collective contribuent au niveau de motivation de l'athlète et de l'équipe sportive. Afin de mesurer ces variables, deux questions ont été développées à partir du "Sport

¹³ La validité concomitante est établie en mettant en relation les résultats d'un test avec les résultats d'autre(s) test(s) destinés à mesurer le même construit (Thomas et Nelson, 1990).

Confidence Inventory" (SCI) de Vealey (1986). Une de ces questions s'est inspirée de la version de l'instrument destinée à mesurer le trait de personnalité soit le "Trait Sport Confidence Inventory" (TSCI). Cette question mesure le niveau de confiance de l'athlète face à son niveau d'habileté. L'autre question s'est inspirée du "State Sport Confidence Inventory" (SSCI) et mesure le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition.

Le Sport Confidence Inventory démontre une bonne consistance interne c'est-à-dire une bonne stabilité dans le temps. Les coefficients de fidélité de ces instruments sont un α de Cronbach¹⁴ 0,93 pour le TSCI; un α de Cronbach de 0,95 pour le SSCI et une fidélité test-retest de $r=0,86$ pour le TSCI. Aucun score de fidélité test-retest n'est applicable pour le sentiment d'efficacité car cette mesure est ponctuelle (Ostrow, 1996). Le SSCI démontre une bonne validité concomitante (concurrent validity) (0,69) avec l'échelle de confiance individuelle du Competitive Sport Anxiety Inventory-2 (CSAI-2) de Martens, Burton, Vealey, Bump et Smith (1990) (Ostrow, 1996). La validité de construit du SSCI a été démontrée en relation avec les résultats du TSCI (Ostrow, 1996). La validité concomitante du TSCI a été démontrée avec plusieurs autres tests psychométriques pertinents, tels le Sport Competition Anxiety Test (SCAT) de Martens (1977) (Ostrow, 1996).

Finalement, une question développée à partir d'une version préliminaire du Multidimensionnal Sport Cohesion Instrument (MSCI) (Yukelson et al., 1984) a été utilisée afin de mesurer le niveau de confiance qu'a l'athlète envers ses coéquipiers. Tout comme ça a été le cas pour le niveau de satisfaction, la question démontre une validité logique compte tenu du fait que la question fait explicitement référence au niveau de confiance que l'athlète a envers ses coéquipiers. Les questions mesurant le niveau de confiance et les sentiments d'efficacité individuelle et collective sont présentées à l'Annexe D.

¹⁴ L'alpha (α) de Cronbach exprime la proportion de variance associée à la covariance entre les essais (Thomas et Nelson, 1990).

3.3.2.6 Niveau de maturité

Pour ce qui est du niveau de maturité des athlètes, l'échelle proposée par le Programme national de certification des entraîneurs (Association canadienne des entraîneurs, 1990) a été utilisée auprès de chacun des joueurs. L'instrument est présenté à l'Annexe G. Deux questions relatives au niveau de maturité sportive de l'athlète ont été omises étant donné qu'elles ne s'appliquent pas au contexte des activités de l'équipe soit l'habileté à résoudre les problèmes seul et le respect des échéances. Chacune des huit questions peut être répondue à partir d'une échelle Likert à huit niveaux de différenciation pour un score maximal de 64.

3.4 Procédure de collecte de données

L'étude a débuté lors de la semaine d'entraînement en vue du premier match de la saison régulière. L'entraîneur-chercheur a sollicité la collaboration des joueurs pour participer à l'étude. L'entraîneur-chercheur a d'abord expliqué en quoi consistaient les objectifs de l'étude. Par la même occasion, il leur a présenté le questionnaire (Annexe D) auquel ils allaient répondre tout au long de la saison. Les joueurs ont profité de cette occasion pour répondre au COI (Vealey, 1986) afin de mesurer leur orientation motivationnelle.

Pour les sept premières semaines de la saison, les joueurs ont répondu au questionnaire destiné à mesurer leurs perceptions du leadership des entraîneurs, leur niveau de satisfaction, leur niveau de confiance, leur sentiment d'efficacité individuelle et leur sentiment d'efficacité collective après l'entraînement du jeudi soir. Ils devaient le rapporter le lendemain au bureau du responsable des sports afin que les entraîneurs ne puissent consulter les réponses des joueurs. De cette façon, les entraîneurs ne pouvaient être influencés dans leur intervention auprès des athlètes, particulièrement si les données étaient défavorables. Pour les septième et huitième semaines, les joueurs n'ont vu aucun inconvénient à répondre au questionnaire trois heures avant le match afin de faciliter la récupération des données.

Encore une fois, les informations n'ont été consultées qu'une fois la saison complétée.

Pour leur part, les entraîneurs évaluaient le niveau de motivation à l'accomplissement de chacun des athlètes après le dernier entraînement de chaque semaine. Le coordonateur de la défensive évaluait la performance de chacun des joueurs et de l'unité défensive au début de la semaine qui suivait chacune des neuf parties à l'aide des instruments destinés à cette fin. Les résultats des performances, autant individuelles que collectives, étaient présentés régulièrement aux joueurs tout au long de la saison. Le niveau de maturité des athlètes a été évalué à la fin de la saison. La figure 14 présente les différentes étapes de la collecte de données.

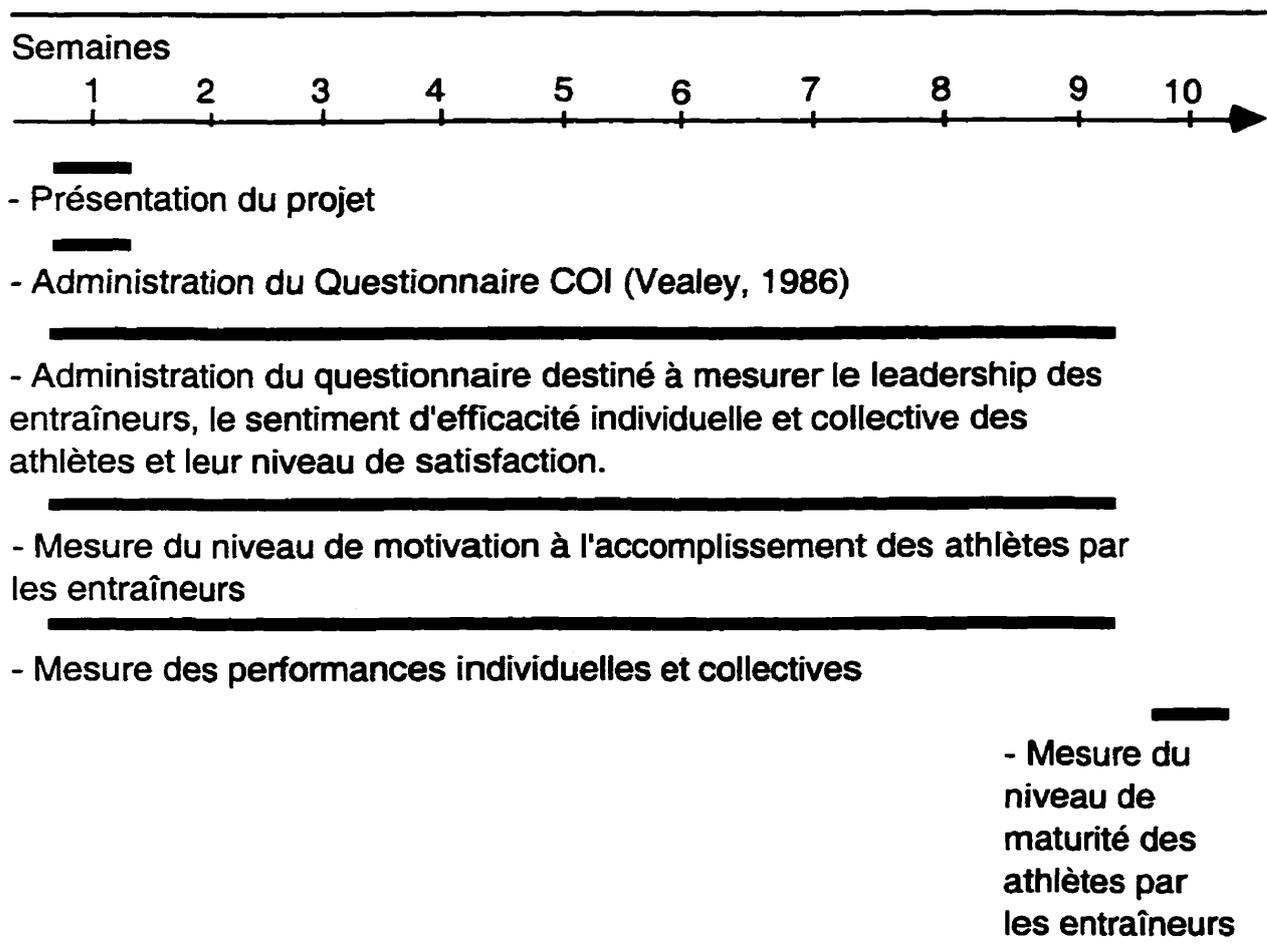


Figure 14. Déroulement de la collecte de données.

Afin de préciser le déroulement de la saison, la figure 15 illustre une semaine-type d'activités.

Lundi

- Évaluation des performances individuelles (Annexe B) et collectives par les entraîneurs;
- Conditionnement physique pour les joueurs;
- Séance vidéo: visionnement du dernier match par les joueurs et les entraîneurs et rétroactions des entraîneurs.

Mardi

- Séance d'entraînement technique, tactique et stratégique;

Mercredi

- Repos

Judi

- Séance d'entraînement technique, tactique et stratégique;
- Distribution d'un questionnaire destiné à mesurer les perceptions des joueurs face au leadership des entraîneurs, leur niveau de satisfaction, leur niveau de confiance, leur sentiment d'efficacité individuelle et collective (Annexe D).

Vendredi

- Recueil du questionnaire par le directeur des sports (Annexe D);
- Séance d'entraînement tactique et stratégique;
- Évaluation du niveau de motivation des joueurs par les entraîneurs (Annexe E).

Samedi

- Situation de compétition.

Dimanche

- Repos
-

Figure 15. Description d'une semaine-type d'activités.

3.5 Analyse des données

Une analyse graphique de l'évolution des données sur l'ensemble des neuf semaines de compétition a été effectuée pour répondre aux questions 1 et 2 de l'étude. Par la suite, des analyses de variance (ANOVA simples) ont été effectuées afin d'identifier s'il y avait des différences significatives en regroupant les joueurs par position (ligne

défensive, seconds, demis-défensifs) au sujet de leurs perceptions des comportements de leadership des entraîneurs et de leurs propres comportements. Cette même technique statistique a permis d'analyser ces mêmes variables en fonction des différentes semaines de la saison d'activité. Les données ont aussi été analysées selon l'interaction entre les positions et les semaines afin de déterminer s'il y a des différences significatives entre les différentes positions dans le temps.

Des tests t ont été utilisés afin d'identifier les différences significatives (1) entre les moyennes des neuf semaines pour les trois positions, (2) entre les scores des trois positions pour chaque semaine et (3) entre les différentes semaines pour une même position. Cette technique statistique a été utilisée pour chacune des variables à l'étude. La figure 16 illustre ces comparaisons statistiques à partir d'un exemple d'un graphique décrivant l'évolution d'une variable à l'étude.

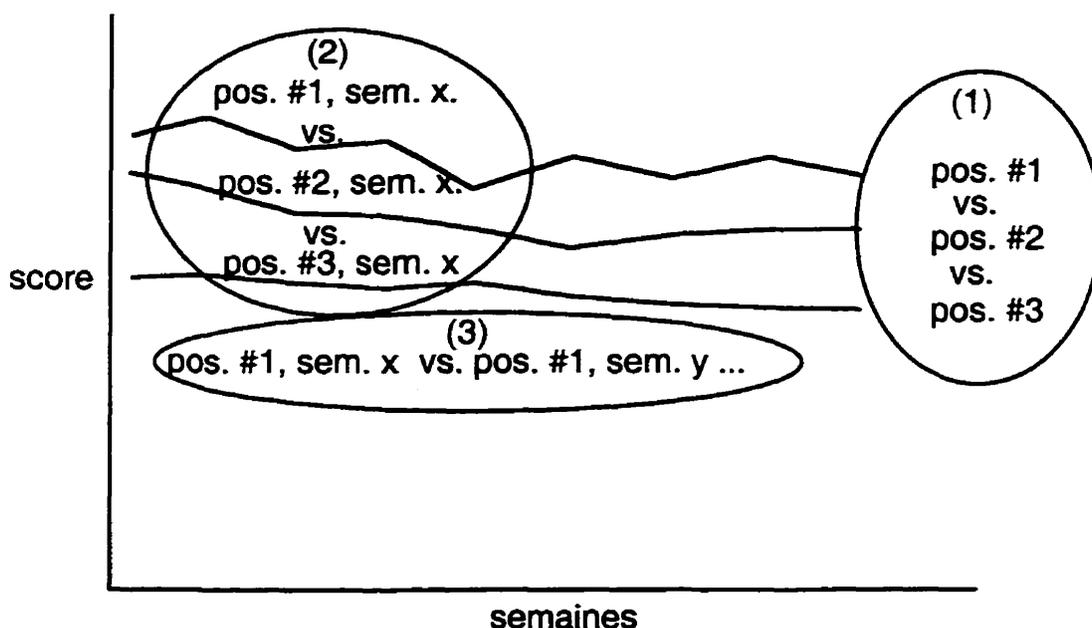


Figure 16. Illustration des comparaisons statistiques effectuées pour une variable donnée.

Enfin, des corrélations du moment du produit de Pearson (r) ont été effectuées afin de mesurer la force d'association entre les variables indépendantes, dépendantes et modératrices, et ce, pour chacune des neuf semaines d'activité, pour les 23 sujets de l'étude. En plus de tirer

des conclusions sur les coefficients obtenus, il sera possible de déterminer quelles variables sont les plus fréquemment associées de façon significative. Il sera aussi possible d'identifier à quel(s) moment(s) de la saison les relations entre ces variables fluctuent. Cette stratégie permettra une analyse plus approfondie des activités de l'équipe étudiée. Cette même technique statistique est aussi utilisée afin de mettre en relation les scores moyens des 23 sujets en regard des variables de l'étude. Cette stratégie permet de tirer des conclusions plus générales sur les liens entre ces mêmes variables.

Des régressions multiples par étapes ont aussi été utilisées afin de préciser les relations entre les variables. Les régressions statistiques permettent 1) d'identifier des variables indépendantes qui prédisent statistiquement des variables dépendantes mais aussi 2) d'éliminer les variables indépendantes qui ne contribuent pas significativement à prédire cette même variable dépendante. Les régressions multiples par étape (Stepwise multiple regression) ajoutent des variables indépendantes dans l'équation de régression afin de prédire une variable dépendante. L'ordre d'entrée des variables indépendantes dans l'équation de régression est déterminé statistiquement par la force de relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. L'effet prédictif des variables indépendantes est attribué à la variable indépendante la plus corrélée à la variable dépendante. La première variable indépendante identifiée comme prédictif statistiquement significatif est donc la variable la plus corrélée à la variable dépendante. D'autres variables indépendantes sont ajoutées dans l'équation de régression compte tenu de leur contribution afin de prédire la variable dépendante. Les variables indépendantes sont entrées dans l'équation de régression jusqu'à ce que l'ajout de celles-ci ne soit plus significatif afin de prédire la variable dépendante.

La régression multiple par étape est illustrée à la figure 17. Par exemple, si la variable indépendante 1 est la plus corrélée à la variable dépendante, cette variable indépendante 1 sera entrée en premier lieu dans l'équation de régression et se verra attribuée la variance commune (proportion de la variable indépendante associée à la variable dépendante) représentée par la zone a et b. À la seconde étape, les

variables indépendantes #2 et #3 sont comparées. La variance commune de la variable indépendante #2 et de la variable dépendante est représentée par c et d (b étant attribuée à la variable indépendante #1) alors que la variance commune de la variable indépendante #3 et de la variable dépendante est représentée par e et d. Si la variable indépendante #3 est plus associée à la variable dépendante que la variable indépendante #2, elle se verra attribuée la variance commune représentée par e et d, et sera entrée en seconde étape dans l'équation de régression multiple. La variable indépendante #2 sera entrée en dernier lieu si "c" contribue significativement à la variance commune ("r carré") avec la variable dépendante (Tabachnick et Fidell, 1989).

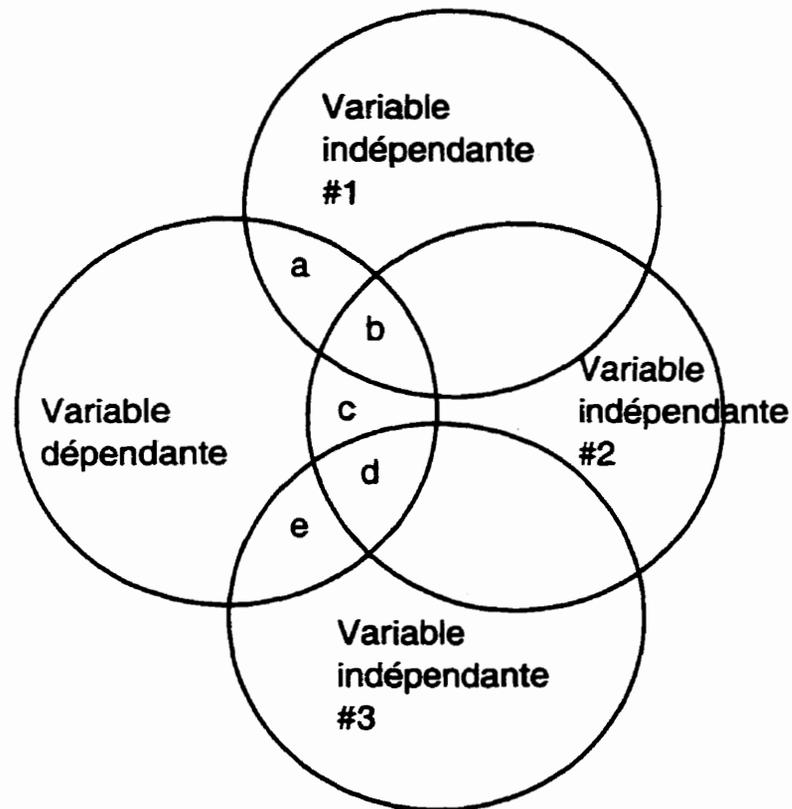


Figure 17. Illustration du concept de la régression multiple par étapes (Tabachnick et Fidell, 1989).

Cette technique statistique sera ainsi utilisée afin d'identifier les meilleurs prédicteurs statistiques des variables telles la performance

individuelle, le niveau de motivation, la satisfaction et le niveau de confiance et le sentiment d'efficacité autant individuelle que collective.

Le récit des événements de la saison apportera finalement d'autres informations, au-delà de l'analyse statistique, au sujet des comportements de leadership des entraîneurs compte tenu du déroulement des activités de l'équipe étudiée.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Les résultats sont présentés de la façon suivante: la première section porte sur les comportements de leadership de l'entraîneur (variables indépendantes); la deuxième section décrit les comportements des athlètes (variables dépendantes). Les comportements de leadership sont décrits sous l'angle de leur évolution au cours de la saison, en faisant ressortir les différences observées d'une semaine à l'autre et d'un groupe à l'autre. Le même type de description s'applique aux comportements des athlètes. De plus, ces mêmes comportements d'athlètes sont mis en relation avec les comportements de leadership (corrélations simples entre les variables dépendantes et indépendantes) mais aussi avec leurs propres comportements (corrélations simples entre les variables dépendantes) afin de faire ressortir les relations les plus significatives. Les corrélations sont présentées d'abord pour chacune des neuf semaines, ensuite pour l'ensemble de la saison, et ce, à partir des scores moyens des 23 sujets. Des régressions multiples par étapes (Stepwise Multiple Regression) sont aussi utilisées afin d'identifier, parmi les variables

corrélées significativement, celles qui sont des prédicteurs statistiquement significatifs des variables dépendantes à l'étude. Finalement, les variables modératrices "maturité" et "orientation motivationnelle" des athlètes sont analysées pour décrire leur effet probable sur les relations entre les variables dépendantes et indépendantes.

4.1 Comportements de leadership des entraîneurs au cours de la saison

4.1.1 Efficacité de l'entraînement

La première variable associée à l'efficacité du leadership des entraîneurs est l'efficacité de l'entraînement (Chelladurai et Saleh, 1980). La figure 18 démontre que les perceptions des joueurs des trois positions face à ce type de comportement ont été significativement différentes ($F= 9,125, p<0,01$). La moyenne de l'entraîneur de la ligne défensive (47,13) a été significativement supérieure à celle de l'entraîneur des secondeurs (44,07) ($t=2,60, p<0,05$) et à celle de l'entraîneur des demis-défensifs (42,56) ($t=5,24, p<0,01$). Cette différence avec ce dernier a été particulièrement importante lors de la semaine neuf ($t=2,74, p<0,05$).

En comparant l'ensemble des résultats d'une semaine à l'autre, que ce soit en distinguant ou non les entraîneurs, aucune différence significative n'a été observée (ANOVA simples non-significatives). Cela signifie que les entraîneurs, tels que perçus par les athlètes, ont démontré des comportements relativement stables dans leur façon d'entraîner. L'entraîneur de la ligne défensive a présenté des résultats très stables tout au long de la saison. Pour leur part, les secondeurs ont perçu de plus en plus favorablement les comportements d'entraînement de leur entraîneur suite à la troisième semaine. L'entraîneur des demis-défensifs a semblé se comporter de façon opposée à partir de ce même moment. Les joueurs ont remarqué que ce dernier a fait un effort pour améliorer la qualité de l'entraînement pour la huitième partie, effort qui n'allait pas être maintenu la semaine suivante.

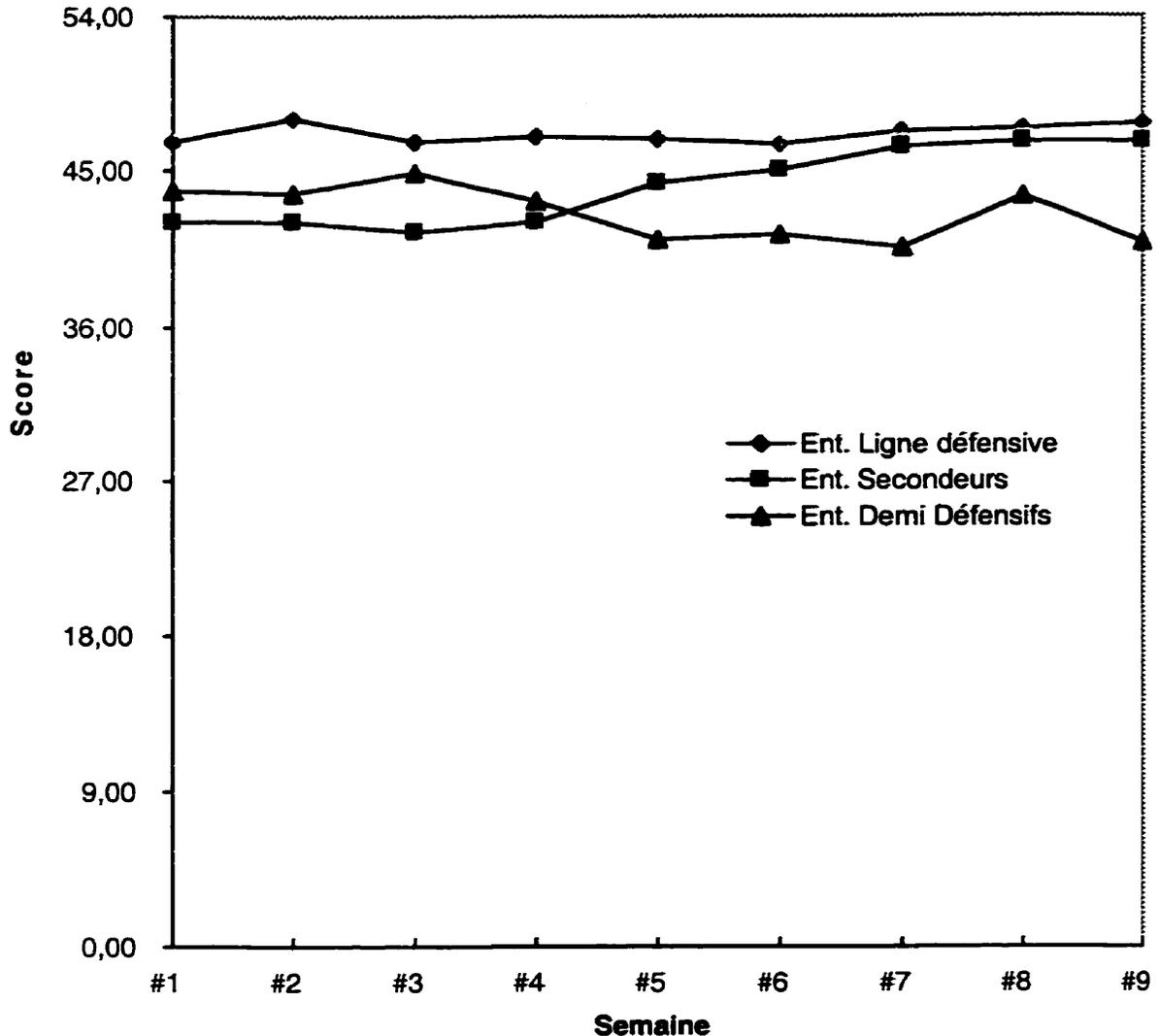


Figure 18. Évolution des comportements d'efficacité de l'entraînement émis par les entraîneurs pendant la saison.

4.1.2 Renforcements

Les résultats relatifs aux perceptions des joueurs quant à l'efficacité de leur entraîneur à leur démontrer de la satisfaction en regard de leurs performances sont présentés à la figure 19. Ces perceptions sont significativement différentes ($F=15,25$, $p<0,01$). Il semble en effet que l'entraîneur de la ligne défensive (16,33) a manifesté significativement plus ce type de comportement que l'entraîneur des secondeurs (15,50, $t=2,37$, $p<0,05$) et que l'entraîneur

des demis-défensifs (13,82, $t=5,21$, $p<0,01$). La différence avec ce dernier a été particulièrement considérable lors des semaines quatre ($t=2,96$, $p<0,05$) et six ($t=2,33$, $p<0,05$). Les secondeurs ont aussi perçu que leur entraîneur a davantage réagi favorablement à leur performance que l'entraîneur des demis-défensifs ($t=3,24$, $p<0,01$), particulièrement lors de la dernière semaine ($t=2,77$, $p<0,05$).

Les comparaisons entre les semaines, sans distinguer les différentes positions ne sont pas significatives. Seul l'entraîneur des secondeurs a démontré des variations quant aux renforcements émis envers ses joueurs. Selon la perception de ceux-ci, il semble que ce dernier a fourni significativement moins de rétroactions lors des quatrième (15,43, $t=-2,98$, $p<0,05$) et cinquième (15,29, $t=-3,03$, $p<0,05$) semaines comparativement à la dernière (17,00).

L'allure de la figure 19 révèle que l'entraîneur de la ligne défensive a fourni des renforcements de façon relativement constante tout au long de la saison. Les entraîneurs des secondeurs et des demis-défensifs présentent des orientations divergentes; le premier a semblé réagir positivement plus souvent face aux performances suite à la troisième semaine alors que le second a réagi à l'opposé. L'entraîneur de la ligne défensive et l'entraîneur des demis-défensifs ont présenté des patrons de comportements similaires qui tendent vers une légère diminution tout au long de la saison.

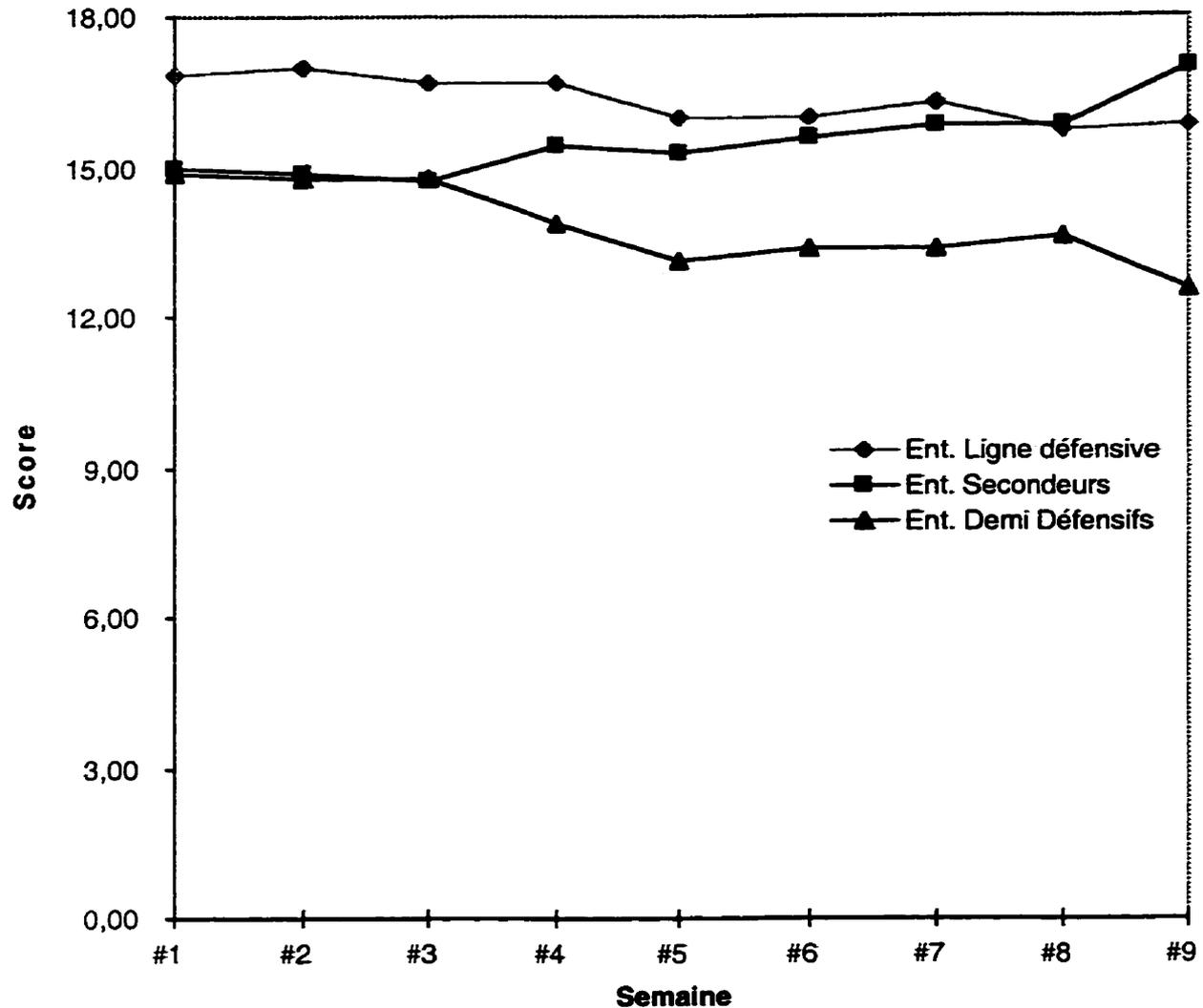


Figure 19. Évolution des comportements de renforcements émis par les entraîneurs pendant la saison.

4.1.3 Style décisionnel démocratique

Les joueurs ont perçu que les trois entraîneurs étudiés ont utilisé le style décisionnel démocratique différemment les uns des autres ($F=22,97$, $p<0,01$) (figure 20). L'entraîneur de la ligne défensive (15,21, $t=5,74$, $p<0,01$) et l'entraîneur des secondeurs (15,40, $t=5,90$, $p<0,01$) ont semblé plus démocratiques dans leurs décisions que l'entraîneur des demis-défensifs (12,83). Les différences ont particulièrement été importantes en comparant ce dernier à l'entraîneur de la ligne défensive lors des semaines trois ($t=2,72$, $p<0,05$), cinq ($t=2,54$, $p<0,05$), huit

($t=2,86$, $p<0,05$) et neuf ($t=3,03$, $p<0,05$). Les différences sont tout autant significatives et en faveur de l'entraîneur des secondeurs par rapport à l'entraîneur des demi-défensifs lors des semaines quatre ($t=2,19$, $p<0,05$), six ($t=2,32$, $p<0,05$), huit ($t=3,96$, $p<0,05$) et neuf ($t=4,43$, $p<0,05$).

Les différences sont non significatives d'une semaine à l'autre en considérant l'ensemble des résultats, sans distinguer les entraîneurs (ANOVA non-significatives). Les résultats de chaque entraîneur sont tout autant stables. Ces observations laissent supposer que les entraîneurs maintiennent relativement constant leur style décisionnel démocratique pendant la saison.

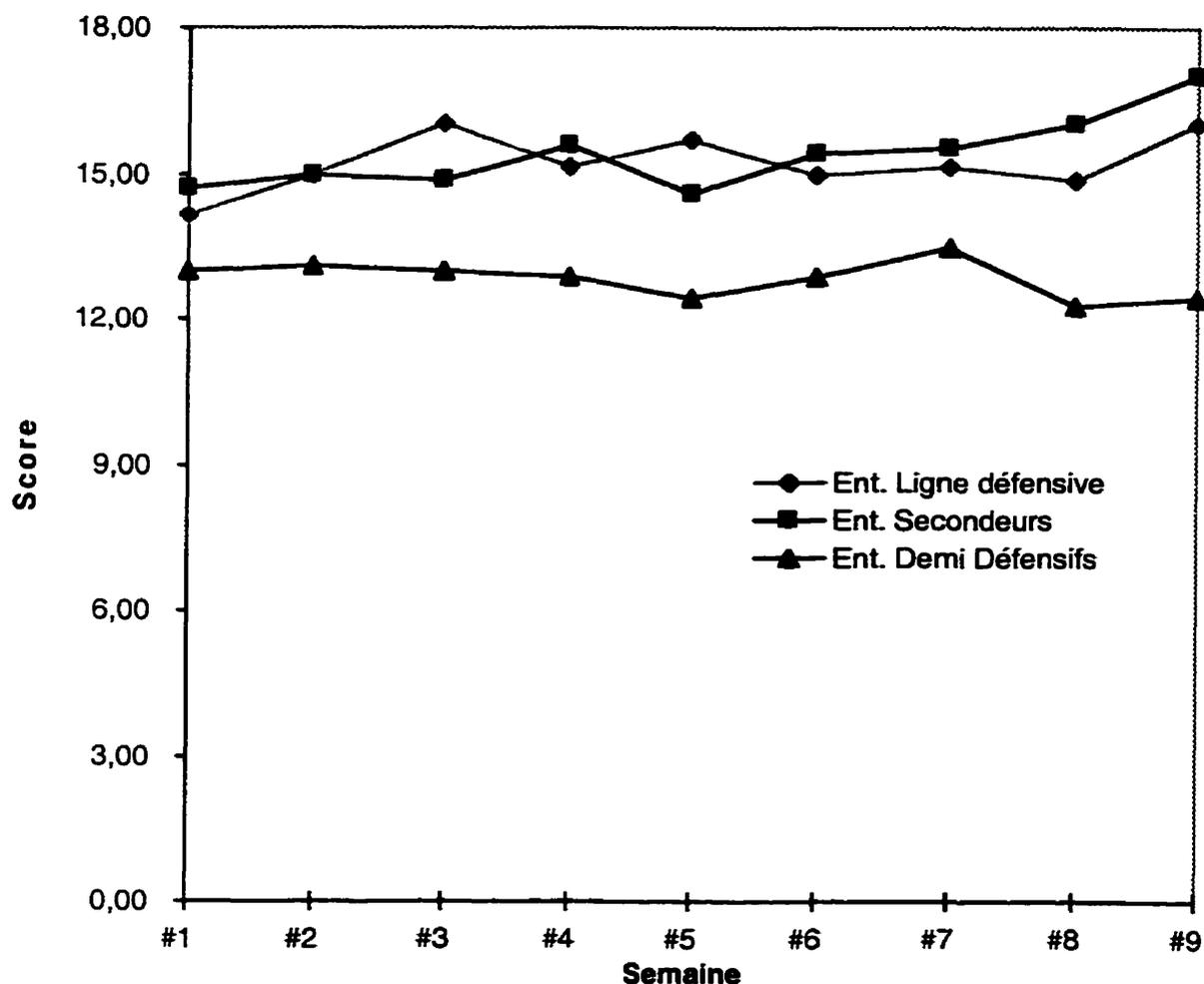


Figure 20. Évolution des comportements de style décisionnel démocratique émis par les entraîneurs pendant la saison.

4.1.4 Style décisionnel autocratique

Les résultats quant au style décisionnel autocratique sont présentés à la figure 21. À l'opposé des résultats précédents, les demis-défensifs ont perçu leur entraîneur significativement plus autocratique (7,29, $F= 22,97$, $p<0,01$) que les joueurs de ligne défensive (5,09, $t=4,63$, $p<0,01$) et que les secondeurs (4,23, $t=6,40$, $p<0,01$). Les différences sont particulièrement significatives comparativement à la ligne défensive lors de la semaine trois ($t=2,70$, $p<0,05$) et aux secondeurs lors des semaines trois ($t=2,25$, $p<0,05$), huit ($t=3,20$, $p<0,05$) et neuf ($t=4,09$ $p<0,05$).

Les différences ne sont pas significatives d'une semaine à l'autre en considérant l'ensemble des résultats, sans distinguer les entraîneurs. Ils semblent une fois de plus maintenir constant leur style décisionnel autocratique pendant la saison.

Les secondeurs et les joueurs de ligne défensive ont perçu de façon semblable les comportements de style autocratique de leur entraîneur respectif lors des cinq premières semaines et lors de la dernière. Les résultats de l'entraîneur des demis-défensifs ont été à l'opposée des deux autres entraîneurs lors des quatre premières semaines. À partir de ce moment, les comportements autocratiques de l'entraîneur de la ligne défensive et des demis-défensifs ont évolué parallèlement.

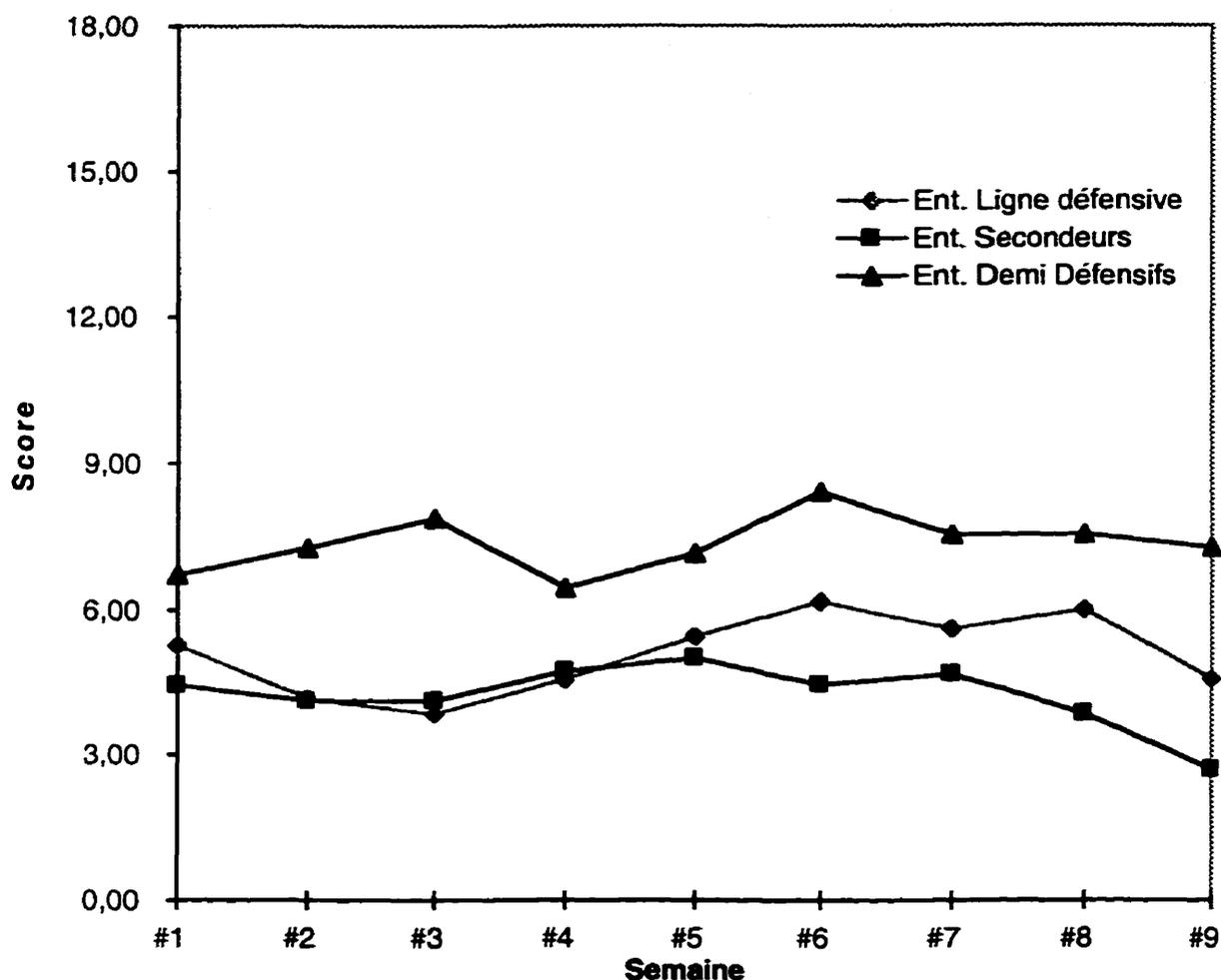


Figure 21. Évolution des comportements de style décisionnel autocratique émis par les entraîneurs pendant la saison.

4.1.5 Support Social

Au sujet du support social manifesté par les entraîneurs envers leurs athlètes, les perceptions des athlètes révèlent que l'entraîneur des demis-défensifs a significativement moins démontré ce type de comportement (21,29, $F=4,58$, $p<0,05$) que l'entraîneur de la ligne défensive (22,84, $t=-2,77$, $p<0,01$) et que l'entraîneur des secondeurs (22,64, $t=-2,33$, $p<0,05$) (figure 22). Ces différences ont particulièrement été importantes lors de la neuvième semaine ($t=-2,62$ ($p<0,05$); $t=-3,81$ ($p<0,01$)). L'évolution du support social a été semblable pour l'entraîneur de la ligne défensive et des demis-défensifs.

Il n'y a pas de différence significative d'une semaine à l'autre en considérant l'ensemble des résultats sans distinguer les entraîneurs. La même conclusion s'applique en comparant chaque entraîneur avec ses propres résultats. Les entraîneurs n'ont pas semblé varier leur niveau de support envers les joueurs pendant la saison. Les demis-défensifs ont toutefois perçu que leur entraîneur leur a sensiblement démontré moins de support suite à la semaine quatre (deuxième défaite/contre-performance consécutive). Cette perception est devenue progressivement plus positive suite à la cinquième semaine.

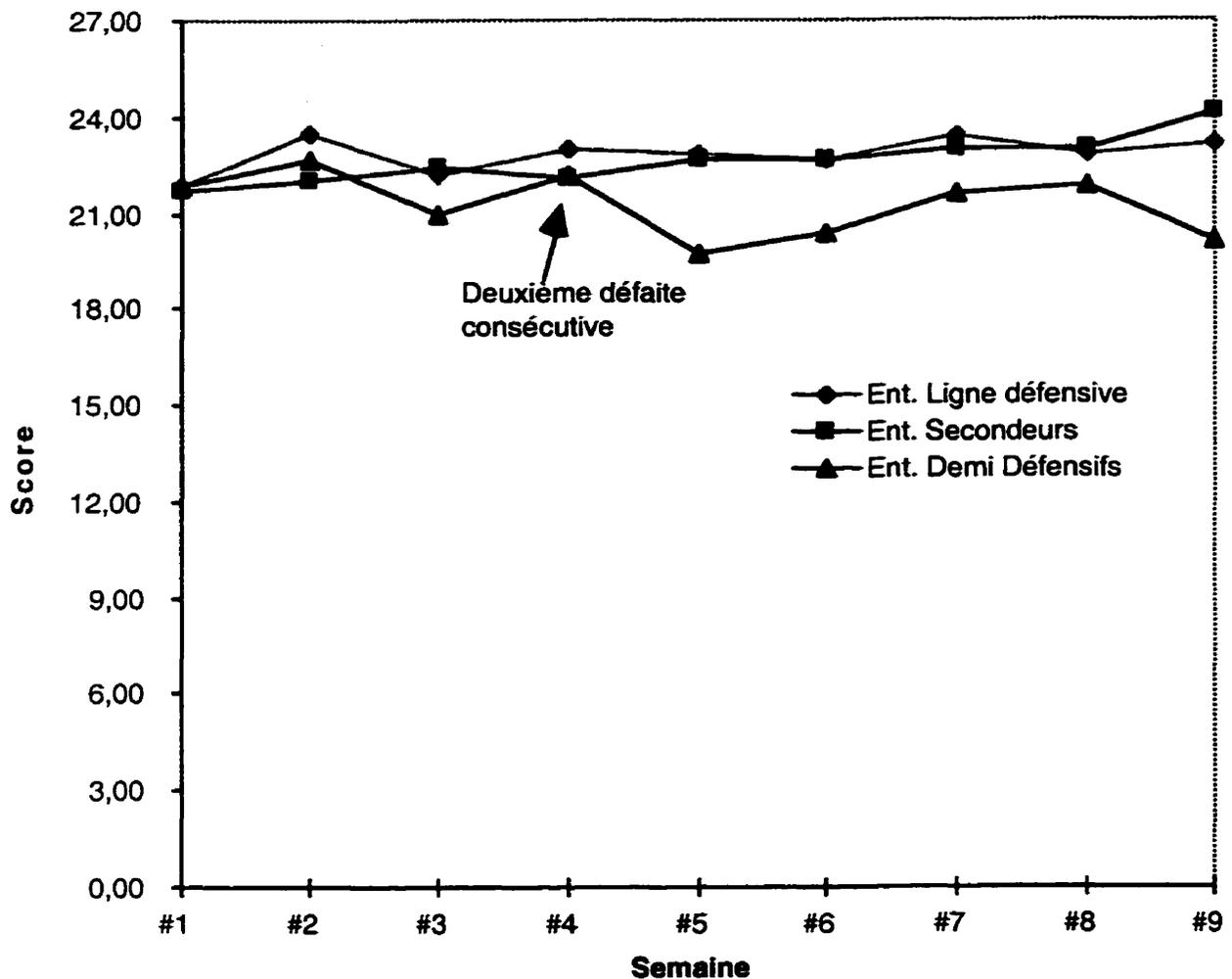


Figure 22. Évolution des comportements de support social émis par les entraîneurs pendant la saison.

4.1.6 Profil général des comportements de leadership des entraîneurs

Le tableau 6 illustre les moyennes des trois entraîneurs en regard de leurs comportements de leadership émis tout au long de la saison. Dans l'analyse des prochains résultats, ce tableau pourra éviter au lecteur de revenir constamment sur les cinq figures précédentes.

Tableau 6

Scores moyens pour les comportements de leadership des trois entraîneurs sur l'ensemble de la saison.

	<u>Entraîneur</u>		
	ligne défensive	secondeurs	demi-défensifs
Efficacité de l'entraînement	47,13	44,07	42,56
Renforcements	16,33	15,50	13,82
Style décisionnel démocratique	15,21	15,40	12,83
Style décisionnel autocratique	5,09	4,23	7,29
Support social	22,84	22,64	21,29

Enfin, le tableau 7 présente la perception moyenne et l'écart-type de chacun des athlètes en regard de chacun des comportements de leadership des entraîneurs.

Tableau 7

Perceptions (moyennes et écarts-types) des joueurs en regard des comportements de leadership des entraîneurs

	Eff. entraînement		Renforcements		St. déc. démo.		St. déc. aut.		Supp. Social	
	M	ET	M	ET	M	ET	M	ET	M	ET
Demis-défensifs (n=9)										
10	46.44	4.30	17.67	.71	13.33	1.32	5.00	1.00	20.67	2.55
11	42.11	4.40	15.56	2.40	13.89	2.85	6.67	2.45	22.78	2.33
16	40.78	1.48	11.22	1.20	10.00	1.12	19.00	1.80	13.89	1.76
21	38.12	3.83	11.75	2.05	12.62	1.41	8.25	1.83	20.75	2.31
22	47.56	4.36	12.56	5.10	16.89	1.54	3.89	2.37	25.67	2.24
24	34.62	5.21	8.62	3.81	10.00	3.55	12.25	3.58	15.00	4.87
34	41.33	1.66	15.67	1.32	11.56	1.01	7.44	1.01	22.00	1.22
49	45.22	1.30	13.00	2.00	11.67	1.32	6.11	.93	22.44	1.42
97	46.29	3.25	15.14	1.21	14.29	1.38	6.57	1.13	22.86	1.95
Ligne défensive (n=7)										
50	50.56	1.36	16.56	.88	15.44	1.67	6.33	2.12	23.44	2.07
64	47.00	1.32	16.67	1.22	16.67	1.00	3.56	1.24	22.56	1.01
71	45.78	1.48	15.78	.67	15.11	1.69	3.78	.83	23.22	1.30
72	36.67	2.35	14.11	1.76	12.44	.73	6.33	1.00	18.11	1.54
75	50.29	1.89	17.00	.82	15.86	.69	7.29	1.11	24.71	1.50
94	52.78	1.30	17.78	.44	17.78	.44	2.11	.33	25.11	2.37
96	46.56	1.42	16.56	1.01	13.33	1.50	6.78	3.19	23.11	1.69
Secondeurs (n=7)										
36	28.11	6.83	12.22	3.67	12.67	1.41	6.00	1.00	18.33	3.46
40	44.50	3.07	16.12	1.25	14.50	2.67	4.75	2.38	24.25	1.39
42	48.56	1.13	16.22	.97	17.33	.50	2.89	.93	24.67	1.12
55	49.11	1.17	16.44	.53	17.78	.44	2.22	.44	24.67	.50
56	42.67	3.00	14.33	1.66	13.33	2.65	8.00	3.16	21.33	1.94
58	49.67	4.12	17.11	1.05	16.22	1.30	3.56	.88	25.22	1.30
92	45.89	2.76	16.11	1.05	15.89	1.45	2.22	.44	20.22	2.11

4.2 Comportements des athlètes au cours de la saison

4.2.1 Performances individuelles

L'évolution des performances des joueurs des trois positions est présentée à la figure 23. Une différence significative a été observée en comparant les positions ($F=3,29$, $p<0,05$). Les joueurs de ligne défensive (16,60) ont démontré de meilleures statistiques individuelles que les demis-défensifs (11,86, $t=2,29$, $p<0,05$). Cette différence entre les deux groupes a été particulièrement significative lors de la deuxième semaine ($t=2,73$, $p<0,05$).

Les performances individuelles ont été relativement stables d'une semaine à l'autre lorsque les joueurs défensifs sont considérés dans un seul groupe, sans distinguer les trois positions. La seule différence significative dans le temps implique les demis-défensifs. Leurs performances de la quatrième semaine (16,00) ont été significativement supérieures à celles de la deuxième semaine (6,86, $t=2,66$, $p<0,05$).

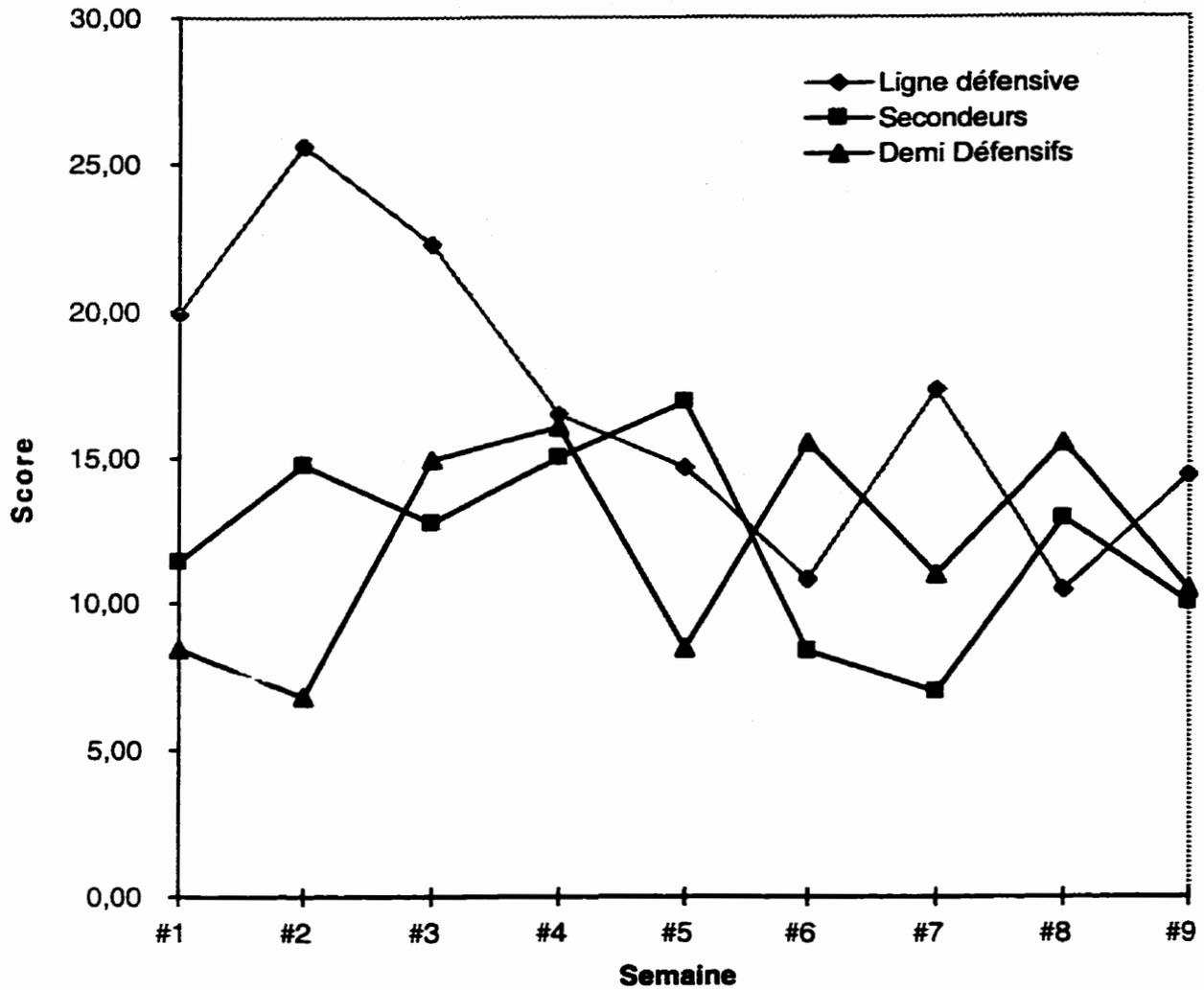


Figure 23. Évolution des performances individuelles des joueurs pendant la saison.

Aucun comportement de leadership des entraîneurs n'a démontré une corrélation significative avec les performances individuelles des athlètes, et ce, pour chacune des neuf semaines (tableau 8). La même conclusion s'applique en effectuant des corrélations avec les scores moyens de chaque sujet pour l'ensemble des neuf semaines.

Tableau 8

Corrélations entre les performances individuelles des joueurs et les autres variables à l'étude

	Semaines								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comportements de leadership									
Efficacité de l'entraînement	.36 (23)	.38 (18)	.20 (18)	.19 (22)	.22 (21)	.08 (19)	.08 (19)	-.06 (21)	.13 (22)
Renforcements	.11 (23)	.21 (18)	.24 (18)	.16 (22)	.29 (21)	-.05 (19)	-.10 (19)	.23 (21)	-.14 (22)
Style décisionnel démocratique	-.08 (23)	.03 (18)	-.17 (18)	.07 (22)	.10 (21)	.30 (19)	-.16 (19)	-.25 (21)	.07 (22)
Style décisionnel autocratique	-.05 (23)	-.18 (18)	-.01 (18)	-.14 (22)	-.07 (21)	-.26 (19)	.32 (19)	.04 (21)	.03 (22)
Support social	.33 (23)	.24 (18)	.20 (18)	.27 (22)	.27 (21)	.32 (19)	.16 (19)	-.31 (21)	.25 (22)
Comportement des athlètes									
Perf. individ. passée	n/a	.68** (18)	.51* (18)	.60** (22)	.46* (21)	.65** (19)	.38 (19)	.42 (21)	.37 (22)
Satisfaction	.13 (23)	-.01 (18)	.12 (18)	.20 (22)	-.06 (21)	.26 (19)	.03 (19)	-.02 (21)	.21 (22)
Motivation	.18 (23)	.51* (18)	.23 (18)	.44* (21)	.22 (20)	.30 (19)	.40 (18)	.46* (21)	.38 (22)
Confiance individuelle	.10 (23)	.22 (18)	.25 (18)	.36 (22)	.13 (21)	.35 (19)	.20 (19)	.42 (21)	.34 (22)
Sent. efficacité individuelle	-.04 (23)	.14 (18)	.27 (18)	.24 (22)	.11 (21)	.34 (19)	.18 (19)	.42 (21)	.12 (22)
Sent. efficacité collective	.02 (23)	.03 (18)	.12 (18)	-.04 (22)	-.11 (21)	.01 (19)	-.03 (19)	-.11 (21)	.01 (22)
Maturité	.36 (23)	.52* (18)	.29 (18)	.46* (22)	.37 (21)	.65** (19)	.55* (19)	.25 (21)	.40 (22)
Orientation intra-individ.	-.01 (23)	-.41 (18)	.19 (18)	.11 (22)	-.25 (21)	-.05 (19)	-.01 (19)	.12 (21)	.01 (22)
Orientation inter-individ.	-.02 (23)	.43 (18)	-.15 (18)	-.08 (22)	.25 (21)	.06 (19)	-.01 (19)	-.09 (21)	-.03 (22)

* p < .05

**p < .01

Les variables les plus associées à la performance des athlètes sont plutôt leurs propres comportements. Les résultats présentés au tableau 8 démontrent en effet que les performances individuelles de la semaine précédente sont corrélées significativement lors de cinq semaines sur une possibilité de huit¹⁵. Les deux seules autres variables qui ont démontré une corrélation significative avec la performance individuelle sont le niveau de maturité (quatre semaines sur neuf) et le niveau de motivation (trois semaines sur neuf). En effectuant des corrélations avec les scores moyens des 23 athlètes, la performance individuelle passée ($r = .99$), le niveau de motivation ($r = .59$) et le niveau de maturité ($r = .56$) demeurent les seules variables significativement associées à la performance individuelle.

La forte corrélation entre les performances individuelles passées et celles de la semaine suivante laisse croire que le niveau de performance d'un athlète serait relativement stable. Les joueurs les plus matures et les plus motivés ont été aussi les plus prédisposés à mieux performer. Les figures 23 et 25 démontrent que les joueurs de ligne défensive ont été les plus motivés et aussi les plus performants. L'évolution de leur niveau de motivation lors des cinq premières semaines a été parallèle à leur niveau de performance c'est-à-dire qu'une hausse de leur niveau de motivation au cours de la semaine a été associée à une amélioration de la performance¹⁶. La même conclusion s'applique pour les secondeurs alors que leur niveau de motivation a abruptement diminué de la cinquième à la septième semaine, tout comme leurs performances. Les résultats relatifs à ces deux variables ont ensuite progressé à la huitième semaine.

En effectuant des régressions multiples par étapes (Stepwise Multiple Regression) en incluant les variables corrélées significativement avec la performance individuelle comme variables

¹⁵ Il est entendu qu'il n'y a aucun résultat de performance individuelle précédant les résultats de la première semaine.

¹⁶ Le niveau de motivation des athlètes pour une semaine donnée (lundi au vendredi) est évalué par les entraîneurs le vendredi de cette même semaine alors que la compétition se déroule la fin de semaine (figure 15).

indépendantes, seule la performance individuelle passée est un prédicteur statistiquement significatif (r carré ajusté = .98). Cette dernière variable explique donc jusqu'à 98% de la variabilité des performances individuelles des athlètes.

4.2.2 Satisfaction

L'évolution du niveau de satisfaction des joueurs des trois positions est présentée à la figure 24. Les joueurs des différentes positions n'ont pas ressenti le même niveau de satisfaction à participer aux activités de l'équipe ($F=13,09$, $p<0,01$). Les joueurs de ligne défensive (8,21, $t=3,79$, $p<0,01$) et les demis-défensifs (8,34, $t=4,55$, $p<0,01$) ont présenté des résultats significativement supérieurs aux secondeurs (7,36). Des différences particulièrement importantes se sont manifestées lors des semaines trois ($t=2,23$, $p<0,05$) et six ($t=2,17$, $p<0,05$) en faveur des demis-défensifs aux dépens des secondeurs. Aucune différence significative n'a été observée d'une semaine à l'autre en comparant le niveau de satisfaction de l'ensemble des joueurs défensifs.

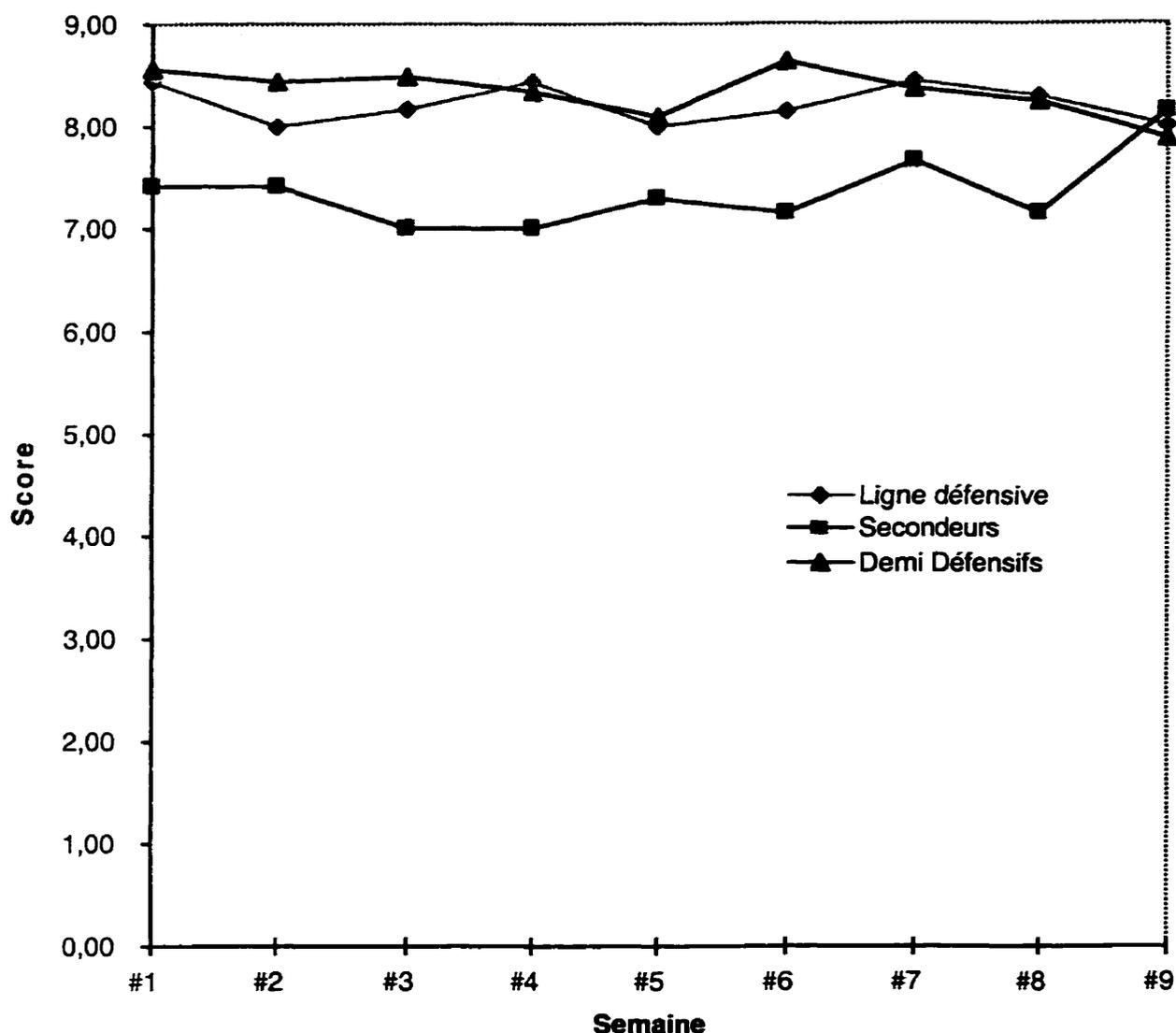


Figure 24. Évolution du niveau de satisfaction des athlètes pendant la saison.

Les comportements de leadership des entraîneurs sont davantage associés au niveau de satisfaction des athlètes qu'à leurs performances individuelles. L'efficacité de l'entraînement fourni par les entraîneurs est corrélée avec le niveau de satisfaction à chacune des neuf semaines de la saison (tableau 9). Le support social démontre une corrélation significative lors de quatre semaines, les renforcements, lors de trois semaines et finalement, le style décisionnel autocratique démontre une corrélation significative lors de la dernière semaine de la saison. À noter que cette dernière corrélation est négative. Cela signifie, auprès

de l'équipe étudiée, qu'un entraîneur perçu comme fortement autocratique risque de favoriser l'insatisfaction chez ces derniers. Il est intéressant d'observer que les renforcements sont associés au niveau de satisfaction des athlètes seulement lors des trois premières semaines de la saison alors que le support social l'est davantage vers le milieu et la fin de la saison (semaines deux, quatre, sept et huit). En effectuant des corrélations avec les moyennes des 23 athlètes, seuls l'efficacité de l'entraînement ($r = .69$) et le support social ($r = .43$) démontrent une corrélation significative avec le niveau de satisfaction des athlètes.

En constatant ces résultats, il est surprenant que les demis-défensifs aient été significativement plus satisfaits que les secondeurs alors que l'entraîneur de ces derniers a démontré plus de support social (figure 22), ce résultat devant favoriser le niveau de satisfaction des secondeurs.

Tableau 9

Corrélations entre le niveau de satisfaction des joueurs et les autres variables à l'étude

	Semaines								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comportements de leadership									
Efficacité de l'entraînement	.66*** (23)	.59** (22)	.67*** (21)	.70*** (23)	.43* (23)	.52* (22)	.50* (21)	.60** (22)	.43* (22)
Renforcements	.52* (23)	.55** (22)	.49* (21)	.34 (23)	.36 (23)	.21 (22)	.25 (21)	.15 (22)	.03 (22)
Style décisionnel démocratique	.30 (23)	.18 (22)	.15 (21)	.22 (23)	.10 (23)	.16 (22)	.43 (21)	.21 (22)	.34 (22)
Style décisionnel autocratique	-.01 (23)	-.21 (22)	-.18 (21)	-.11 (23)	-.15 (23)	.01 (22)	-.41 (21)	-.13 (22)	-.51* (22)
Support social	.41 (23)	.52* (22)	.20 (21)	.56** (23)	.03 (23)	.09 (22)	.52* (21)	.43* (22)	.22 (22)
Comportement des athlètes									
Perf. individ.	.13 (23)	-.01 (18)	.12 (18)	.20 (22)	-.06 (21)	.26 (19)	.03 (19)	-.02 (21)	.21 (22)
Perf. individ. passée	n/a	-.03 (18)	.09 (18)	.34 (22)	-.02 (21)	-.16 (19)	.33 (19)	-.11 (21)	.25 (22)
Motivation	.33 (23)	.35 (19)	.05 (19)	.43* (21)	-.10 (20)	.27 (20)	.40 (18)	.16 (21)	.24 (22)
Confiance individuelle	.64*** (23)	.59** (22)	.37 (21)	.54** (23)	.49* (23)	.08 (22)	.48* (21)	.10 (22)	.40 (23)
Sent. efficacité individuelle	.53** (23)	.44* (22)	.29 (21)	.65*** (23)	.16 (23)	.20 (22)	.57** (21)	.39 (22)	.50* (23)
Sent. efficacité collective	.49* (23)	.25 (22)	.28 (21)	.59** (23)	.63** (23)	.64*** (22)	.77*** (21)	.52* (22)	.22 (23)
Maturité	.42* (23)	.49* (22)	.30 (21)	.32 (23)	.01 (23)	.12 (22)	.36 (21)	.17 (22)	.48* (23)
Orientation intra-individ.	-.27 (23)	-.31 (22)	-.18 (21)	-.15 (23)	.08 (23)	.06 (22)	-.24 (21)	.01 (22)	-.55** (23)
Orientation inter-individ.	.32 (23)	.34 (22)	.21 (21)	.20 (23)	-.06 (23)	-.02 (22)	.28 (23)	.01 (22)	.57** (23)

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

En relation avec les autres comportements des athlètes, les plus satisfaits ont été d'abord plus confiants, que ce soit face à l'ensemble du groupe, (lors de six semaines) ou par rapport à eux-mêmes face à la prochaine compétition ou encore, en regard de leur niveau d'habileté. Le niveau de satisfaction démontre une corrélation significative avec chacune de ces dernières variables lors de cinq semaines différentes. Ils ont été aussi les plus matures (trois semaines), plus motivés et davantage orientés vers la performance inter-individuelle (une semaine). Les corrélations effectuées avec les moyennes des 23 athlètes démontrent que seuls le sentiment d'efficacité collective ($r = .78$), le sentiment d'efficacité individuelle ($r = .66$) et le niveau de confiance individuelle ($r = .59$) sont corrélés significativement avec le niveau de satisfaction. Il est intéressant de constater que les performances individuelles des semaines précédentes sont peu associées au niveau de satisfaction des athlètes.

L'analyse des figures illustrant l'évolution des variables à l'étude démontre que la baisse du niveau de satisfaction pour l'ensemble des positions à la semaine 8 est associé à une chute significative du sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition. La hausse du niveau de satisfaction ressentie par les secondeurs à la neuvième semaine a été associée à un sentiment d'efficacité individuelle élevé face à la prochaine compétition.

La régression multiple incluant les variables significativement corrélées avec le niveau de satisfaction comme variable indépendante démontre que le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition (r carré ajusté = $.59$), combiné avec l'efficacité de l'entraînement ($+ .05$) sont les deux prédicteurs statistiquement significatifs du niveau de satisfaction. Soixante-quatre pourcent de la variabilité de la satisfaction ($.59 + .05$) peut donc être expliquée par la combinaison de ces deux variables.

4.2.3 Motivation

L'évolution du niveau de motivation des joueurs des trois positions pour les neuf semaines est présentée à la figure 25. L'allure de cette

figure souligne une forte diminution du niveau de motivation des joueurs lors de la septième semaine comparativement aux quatre premières semaines, particulièrement pour les secondeurs et les joueurs de ligne. L'événement marquant qui est survenu lors de la sixième semaine, et qui a certes influencé les résultats de la semaine suivante, a été une défaite par la marque de 10-6 alors que l'unité défensive a connu une bonne performance. Par surcroît, cette défaite crève-coeur s'est produite à l'approche des séries éliminatoires.

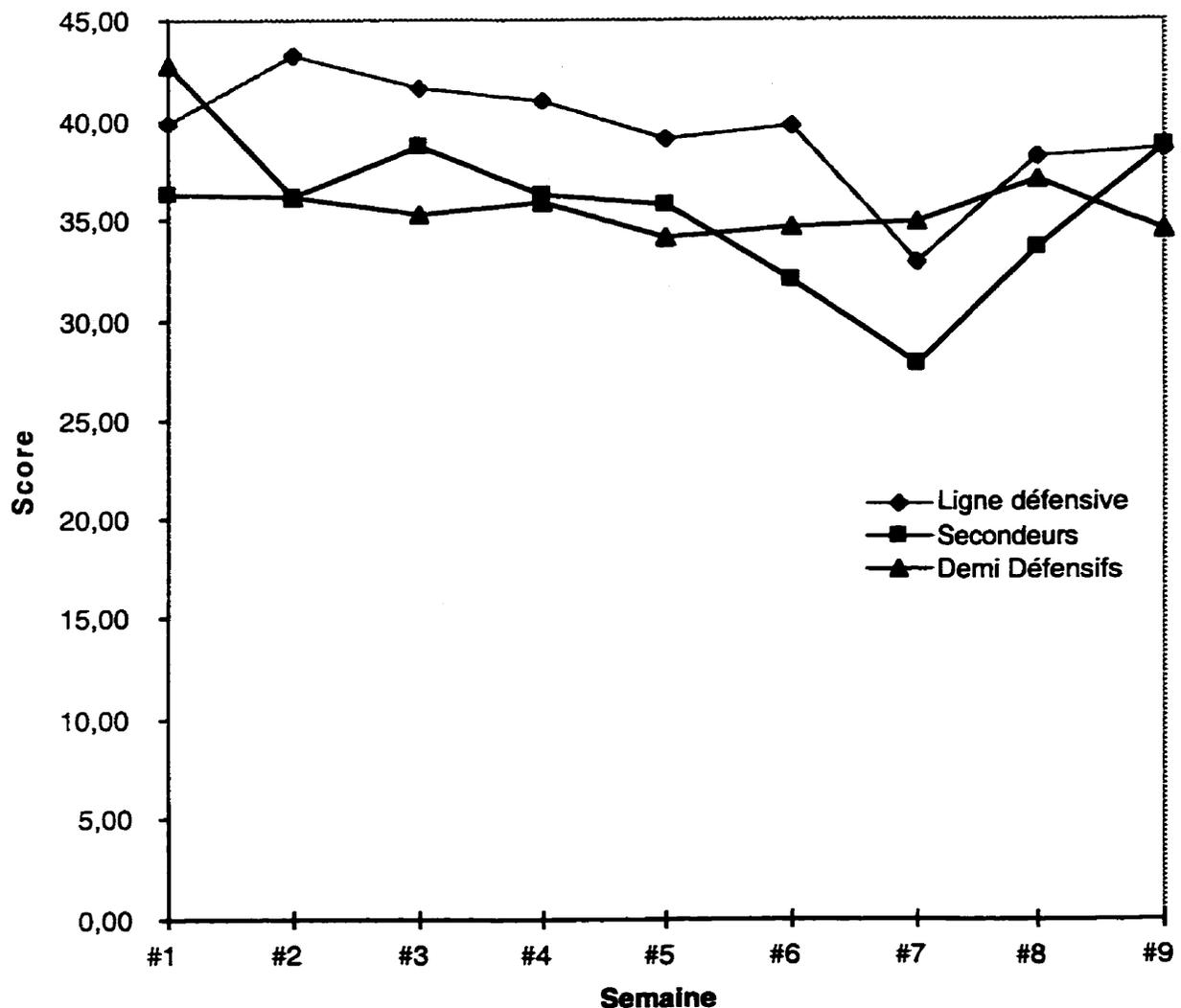


Figure 25. Évolution du niveau de motivation des joueurs pendant la saison.

Les résultats quantitatifs démontrent qu'il y a eu une différence significative ($F=6,85$, $p<0,01$) entre les joueurs des différentes

positions mais aussi entre les semaines ($F=2,43$, $p<0,05$). Les joueurs de ligne défensive (39,22) ont semblé en effet davantage motivés que les demis-défensifs (36,20, $t=2,66$, $p<0,01$) et les secondeurs (35,45, $t=3,43$, $p<0,01$). Ces différences entre ces sous-groupes ont été particulièrement importantes en début de saison. Les demis-défensifs ont présenté des résultats supérieurs aux secondeurs lors de la première semaine ($t=2,49$, $p<0,05$). Les joueurs de ligne ont démontré pour leur part davantage de motivation dans leurs comportements comparativement aux secondeurs lors de la deuxième semaine ($t=2,78$, $p<0,05$) et aux demis-défensifs lors des troisième ($t=3,11$, $p<0,05$) et quatrième semaines ($t=2,49$, $p<0,05$).

En considérant les joueurs dans l'ensemble, sans faire de distinction selon les positions, le niveau de motivation a été plus faible lors de la semaine sept (32,61), comparativement aux semaines un (39,91, $t=3,54$, $p<0,01$), deux (38,00, $t=2,34$, $p<0,05$), trois (38,00, $t=2,660$, $p<0,05$) et quatre (37,48, $t=2,42$, $p<0,05$). Plus en détail, les résultats des joueurs de ligne défensive ont été significativement inférieurs lors de la semaine sept (32,83) comparativement à toutes les autres semaines (un; 39,86, $t=-2,43$, $p<0,05$, deux; 43,20, $t=-4,48$, $p<0,05$, trois; 41,60, $t=-3,67$, $p<0,05$, quatre; 41,00, $t=-3,55$, $p<0,05$, cinq; 39,00, $t=-2,38$, $p<0,05$, six; 39,71, $t=-2,86$, $p<0,05$, huit; 38,17, $t=-2,28$, $p<0,05$, et neuf; 38,50, $t=-2,57$, $p<0,05$). De plus, ils ont été significativement plus motivés lors de la semaine deux (43,20) comparativement aux semaines huit (38,17, $t=2,63$, $p<0,05$) et neuf (38,50, $t=2,74$, $p<0,05$). Pour ce qui est des secondeurs, leurs résultats ont été significativement inférieurs pour la semaine sept (27,75) comparativement à la semaine trois (38,67, $t=2,76$, $p<0,05$). Enfin, les demis-défensifs ont démontré davantage de motivation dans leurs comportements lors de la première semaine (42,78) comparativement aux semaines deux (36,14, $t=2,24$, $p<0,05$), trois (35,25, $t=3,83$, $p<0,05$), quatre (35,88, $t=3,41$, $p<0,05$), cinq (34,13, $t=2,43$, $p<0,05$), six (34,63, $t=2,30$, $p<0,05$), sept (34,88, $t=2,45$, $p<0,05$) et neuf; 34,56, $t=2,90$, $p<0,05$.

Les comportements de leadership des entraîneurs sont fortement corrélés au niveau de motivation des athlètes (Tableau 10). Le support

social démontre une corrélation significative avec le niveau de motivation lors de quatre semaines, le style décisionnel autocratique (corrélations négatives) et les renforcements, lors de trois semaines et l'efficacité de l'entraînement et le style décisionnel démocratique, lors de deux semaines chacun. Il est intéressant de constater que 12 des 14 corrélations significatives sont identifiées lors des quatre premières semaines de la saison d'activités. La seconde défaite consécutive, une des pires performances de la défense, s'est justement produite lors de cette quatrième semaine. Il semble donc que cet événement ait eu des répercussions sur la relation entre le niveau de motivation des athlètes et leurs perceptions face aux comportements de leadership des entraîneurs au cours des semaines qui ont suivi.

À partir des corrélations effectuées sur les moyennes des 23 joueurs de l'équipe, le support social ($r = .47$) et l'efficacité de l'entraînement ($r = .43$) sont les variables significativement corrélées au niveau de motivation des athlètes.

Tableau 10

Corrélations entre le niveau de motivation des joueurs et les autres variables à l'étude

	Semaines								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comportements de leadership									
Efficacité de l'entraînement	.34 (23)	.63** (19)	.38 (19)	.60** (21)	.21 (20)	.25 (20)	.13 (18)	.23 (21)	.38 (22)
Renforcements	.03 (23)	.52** (19)	.41 (19)	.44* (21)	.21 (20)	.35 (20)	.17 (18)	.33 (21)	.54** (22)
Style décisionnel démocratique	-.10 (23)	.30 (19)	.49* (19)	.43* (21)	.01 (20)	.08 (20)	-.21 (18)	.04 (21)	.35 (22)
Style décisionnel autocratique	.46* (23)	-.44 (19)	-.48* (19)	-.59** (21)	-.14 (20)	-.10 (20)	-.05 (18)	.04 (21)	-.35 (22)
Support social	.52* (23)	.43 (19)	.48* (19)	.65** (21)	.24 (20)	-.01 (20)	.07 (18)	-.11 (21)	.58** (22)
Comportement des athlètes									
Perf. individ.	.18 (23)	.51* (18)	.23 (18)	.44* (21)	.22 (20)	.30 (19)	.40 (18)	.46* (21)	.38 (22)
Perf. individ. passée	n/a	.30 (19)	.64** (18)	.29 (21)	.23 (20)	.24 (19)	.41 (18)	.56** (21)	.53* (22)
Satisfaction	.33 (23)	.35 (19)	.05 (19)	.43* (21)	-.10 (20)	.27 (20)	.40 (18)	.16 (21)	.24 (22)
Confiance individuelle	-.04 (23)	.42 (19)	.35 (19)	.50* (21)	-.06 (20)	.32 (20)	.29 (18)	.49* (21)	.23 (22)
Sent. efficacité individuelle	-.04 (23)	.21 (19)	-.04 (19)	.31 (21)	.09 (20)	.22 (20)	.35 (18)	.42 (21)	.04 (22)
Sent. efficacité collective	-.14 (23)	.01 (19)	-.11 (19)	.39 (21)	.22 (20)	.06 (20)	.31 (18)	.10 (21)	-.10 (22)
Maturité	.59** (23)	.77*** (19)	.71*** (19)	.72*** (21)	.65** (20)	.67*** (20)	.71*** (18)	.71*** (21)	.55** (22)
Orientation intra-individ.	.12 (23)	-.23 (19)	-.60** (19)	-.38 (21)	-.48* (20)	-.42 (20)	-.45 (18)	-.25 (21)	-.28 (22)
Orientation inter-individ.	-.07 (23)	.24 (19)	.63** (19)	.38 (21)	.48* (20)	.44 (20)	.49* (18)	.28 (21)	.27 (22)

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

L'évolution des comportements de leadership illustrés au tableau 6 démontre que l'entraîneur des joueurs de ligne défensive a été perçu comme étant plus efficace que l'entraîneur des secondeurs et que l'entraîneur des demis-défensifs au niveau de l'efficacité de l'entraînement (figure 18). Il a semblé aussi significativement plus généreux en terme de support social que ce dernier (figure 22). Or, les joueurs de ligne défensive ont été significativement plus motivés que les joueurs des autres positions.

En relation avec les autres comportements des athlètes, les plus motivés ont été aussi les plus matures (neuf semaines sur une possibilité de neuf), les plus performants lors des semaines antérieures (trois semaines) mais aussi les plus performants lors de la compétition de la fin de semaine qui suit la semaine d'entraînement (trois semaines). Les plus motivés ont aussi été les plus satisfaits lors d'une semaine, la quatrième, et plus confiants en leur niveau d'habileté lors de deux semaines (semaines quatre et huit). Finalement, les athlètes davantage orientés vers la performance inter-individuelle ont été significativement plus motivés lors des semaines trois, cinq et sept. Les corrélations effectuées avec les moyennes des 23 sujets démontrent toutefois que le niveau de motivation est significativement corrélé avec les trois premières variables mentionnées au début de ce paragraphe, soient 1) le niveau de maturité ($r = .81$), 2) la performance individuelle passée ($r = .60$) et 3) la performance individuelle ($r = .59$).

La régression multiple par étape révèle pour sa part que seul le niveau de maturité des athlètes (r carré ajusté = $.63$) est une variable statistiquement significative afin de prédire le niveau de motivation des athlètes. Environ 63% de la variation de la motivation est donc explicable par cette variable.

4.2.4 Niveau de confiance individuelle

Les résultats illustrant le niveau de confiance individuelle des joueurs sont présentés à la figure 26. Une différence significative ($F=5,67$, $p<0,01$) entre les joueurs des différentes positions a été observée. Les joueurs de ligne défensive (7,69) ont présenté des

résultats supérieurs aux demis-défensifs (6,96, $t=3,52$, $p<0,01$), particulièrement pour la semaine neuf ($t= 2,71$, $p<0,05$), et aux secondeurs (7,21, $t=2,53$, $p<0,05$). En considérant les joueurs dans l'ensemble, sans faire de distinction entre les positions, le niveau de confiance des athlètes est demeuré stable au cours de la saison. Seuls les joueurs de ligne défensive ont obtenu une différence significative alors que leurs résultats ont été plus élevés à la semaine neuf (8,14) comparativement à la semaine trois (7,33, $t= 2,36$, $p<0,05$).

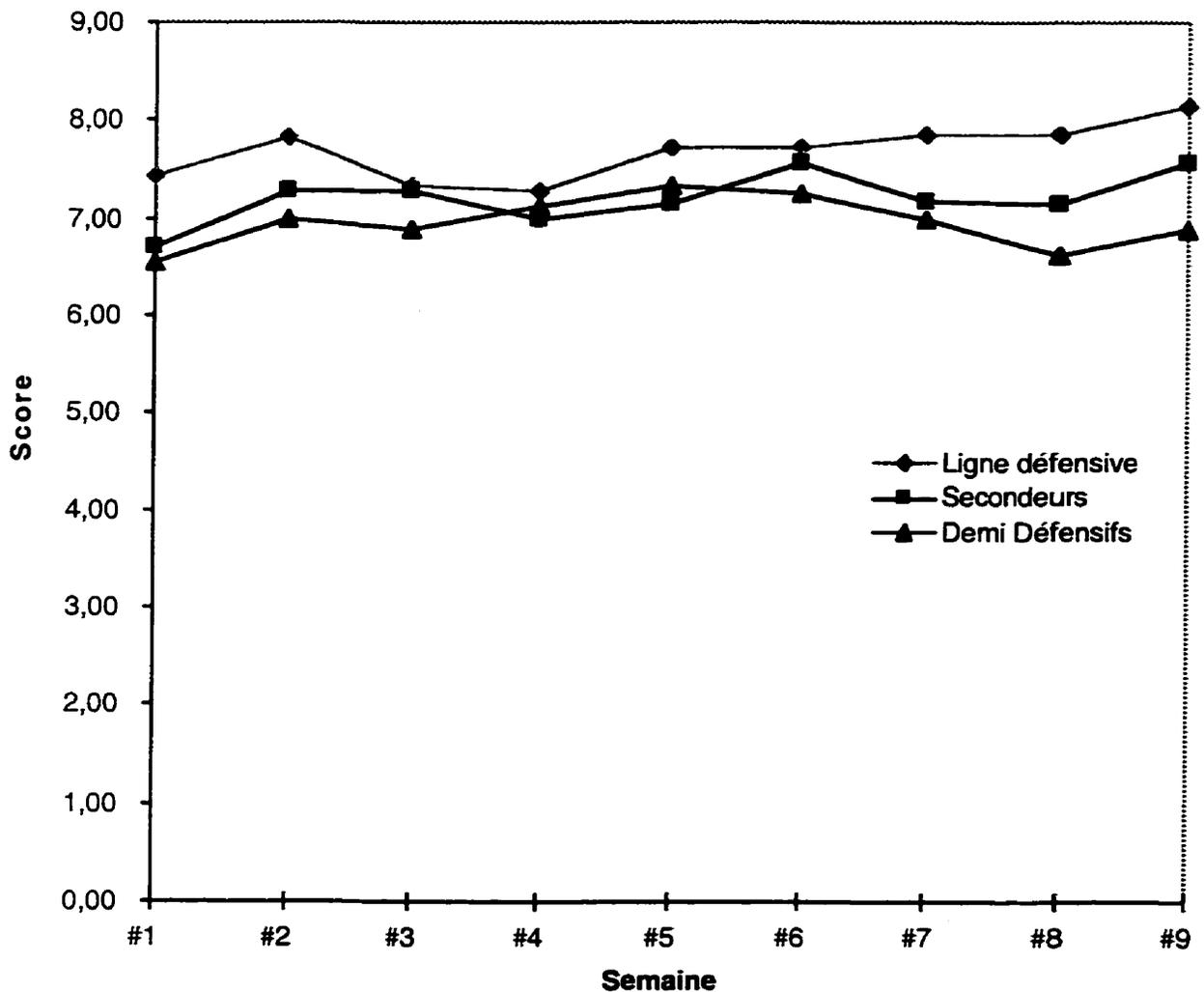


Figure 26. Évolution du niveau de confiance individuelle des joueurs pendant la saison.

Tous les comportements de leadership des entraîneurs ont été corrélés de façon significative avec le niveau de confiance individuelle

des athlètes pendant au moins cinq semaines au cours de la saison (tableau 11). L'efficacité de l'entraînement l'a été pendant sept semaines, le support social et le style décisionnel démocratique, six fois, et les renforcements, cinq fois. Tous ces comportements sont positivement associés au niveau de confiance individuelle. Le style décisionnel autocratique démontre une corrélation significative mais négative avec cette dernière variable lors de cinq semaines. Tout comme cela a été le cas pour le niveau de motivation, les corrélations entre les comportements de leadership et le niveau de confiance individuelle ont été davantage significatives en début de saison. Parmi les 28 corrélations significatives, 18 ont été identifiées pendant les quatre premières semaines. La seconde défaite consécutive survenue lors de la quatrième semaine a semblé influencer la relation entre le niveau de confiance individuelle et la perception des athlètes en regard des comportements de leadership des entraîneurs.

A partir des scores moyens des 23 joueurs au cours des neuf semaines d'activités, tous les comportements de leadership des entraîneurs présentent une corrélation significative avec le niveau de confiance individuelle (efficacité de l'entraînement, $r = .83$; renforcements, $r = .78$; support social, $r = .78$; style décisionnel démocratique, $r = .66$ et style décisionnel autocratique, $r = -.67$).

Tableau 11

Corrélations entre le niveau de confiance individuelle des joueurs et les autres variables à l'étude

	Semaines								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comportements de leadership									
Efficacité de l'entraînement	.65*** (23)	.70*** (22)	.65** (21)	.73*** (23)	.47* (23)	.41 (22)	.76*** (21)	.22 (22)	.71*** (23)
Renforcements	.89*** (23)	.66*** (22)	.66*** (21)	.46* (23)	.39 (23)	.32 (22)	.05 (21)	.67*** (22)	.32 (23)
Style décisionnel démocratique	.57** (23)	.59** (22)	.37 (21)	.65*** (23)	.51* (23)	.49* (22)	-.17 (21)	.09 (22)	.42* (23)
Style décisionnel autocratique	-.45* (23)	-.50* (22)	-.56** (21)	-.65*** (23)	-.18 (23)	-.65*** (22)	-.21 (21)	-.13 (22)	-.37 (23)
Support social	.37 (23)	.77*** (22)	.67*** (21)	.72*** (23)	.28 (23)	.78*** (22)	.49* (21)	-.20 (22)	.51* (23)
Comportement des athlètes									
Perf. individ.	.10 (23)	.22 (18)	.25 (18)	.36 (21)	.13 (21)	.35 (19)	.20 (19)	.42 (21)	.34 (22)
Perf. individ. passée	n/a	.23 (19)	.30 (18)	.25 (22)	.28 (21)	.20 (19)	.19 (19)	.15 (21)	.14 (23)
Satisfaction	.64*** (23)	.59** (22)	.37 (21)	.54** (23)	.49* (23)	.08 (22)	.48* (21)	.10 (22)	.40 (23)
Motivation	-.04 (23)	.42 (19)	.35 (19)	.50* (21)	-.06 (20)	.32 (20)	.29 (18)	.49* (21)	.23 (22)
Sent. efficacité individuelle	.84*** (23)	.42* (22)	.36 (21)	.49* (23)	.48* (23)	.76*** (22)	.45* (21)	.49* (22)	.64*** (23)
Sent. efficacité collective	.35 (23)	.39 (22)	.28 (21)	.26 (23)	.53** (23)	.44* (22)	.43 (21)	.37 (22)	.30 (23)
Maturité	.33 (23)	.26 (22)	.38 (21)	.32 (23)	-.01 (23)	.56** (22)	.37 (21)	-.03 (22)	-.11 (23)
Orientation intra-individ.	-.28 (23)	-.26 (22)	-.31 (21)	-.19 (23)	.05 (23)	-.46* (22)	-.28 (21)	-.20 (22)	-.05 (23)
Orientation inter-individ.	.31 (23)	.26 (22)	.33 (21)	.21 (23)	-.02 (23)	.44* (22)	.30 (21)	.21 (22)	.06 (23)

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Un retour sur le tableau 6 indique que l'entraîneur de la ligne défensive a semblé significativement plus efficace en entraînement et plus généreux au niveau des renforcements que l'entraîneur des secondeurs et que l'entraîneur des demis-défensifs. Il a été aussi plus démocratique, moins autocratique et a démontré davantage de support social que l'entraîneur des demis-défensifs. Or, les résultats démontrent que les joueurs de ligne défensive ont été considérablement plus confiants en leur niveau d'habileté que les secondeurs et les demis-défensifs. Ces conclusions sont particulièrement applicables à la neuvième semaine lorsque l'entraîneur de la ligne défensive a été mieux perçu au niveau de l'efficacité de l'entraînement, du style décisionnel démocratique et du support social que l'entraîneur des demis-défensifs.

Le niveau de confiance individuelle a aussi été mis en relation avec les autres comportements des athlètes (tableau 11). La confiance en soi est fortement associée au concept de sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition alors que les corrélations ont été significatives lors de huit semaines. Les résultats démontrent aussi que les joueurs plus confiants ont été davantage satisfaits de participer aux activités de l'équipe lors de cinq semaines. Le niveau de confiance individuelle a aussi présenté une corrélation significative avec le sentiment d'efficacité collective et avec le niveau de motivation lors de deux semaines et avec le niveau de maturité et l'orientation motivationnelle inter-individuelle lors d'une semaine. Il est intéressant de constater que le niveau de confiance n'est pas associé à la performance individuelle des athlètes. Des 20 corrélations significatives entre les comportements des athlètes et leur niveau de confiance, 13 corrélations ont été dénombrées après la quatrième semaine. À partir des scores moyens des 23 joueurs au cours des neuf semaines, le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition ($r = .71$), le niveau de satisfaction ($r = .59$) et le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition ($r = .53$) sont les trois variables significativement corrélés au niveau de confiance individuelle.

Toutes les variables corrélées significativement avec le niveau de confiance ont été incluses comme variable indépendante dans l'équation

de régression multiple par étapes. Les résultats démontrent que deux comportements de leadership des entraîneurs sont des prédicteurs statistiquement significatifs du niveau de confiance individuelle. En effet, l'efficacité de l'entraînement (r carré ajusté = .67), les renforcements (+ .07) et le sentiment d'efficacité individuelle (+ .07) expliquent à eux trois environ 81% de la variabilité de la confiance individuelle.

4.2.5 Sentiment d'efficacité individuelle

L'évolution du sentiment d'efficacité individuelle des joueurs des trois positions face à la prochaine compétition est présentée à la figure 27. Contrairement aux comportements des athlètes décrits précédemment, il n'y a eu aucune différence significative entre les joueurs des différentes positions et en comparant les différentes semaines pour l'ensemble des joueurs.

Toutefois, deux différences significatives ont été observées en comparant les résultats des joueurs de mêmes positions. D'abord, le sentiment d'efficacité individuelle des demis-défensifs pour la semaine sept (8,00) a été significativement supérieur à la semaine huit (7,13) ($t=2,20$, $p<0,05$). Chez les secondeurs, le résultat de la semaine cinq (8,29) a été aussi significativement supérieur à la semaine huit (6,43, $t=2,50$, $p<0,05$).

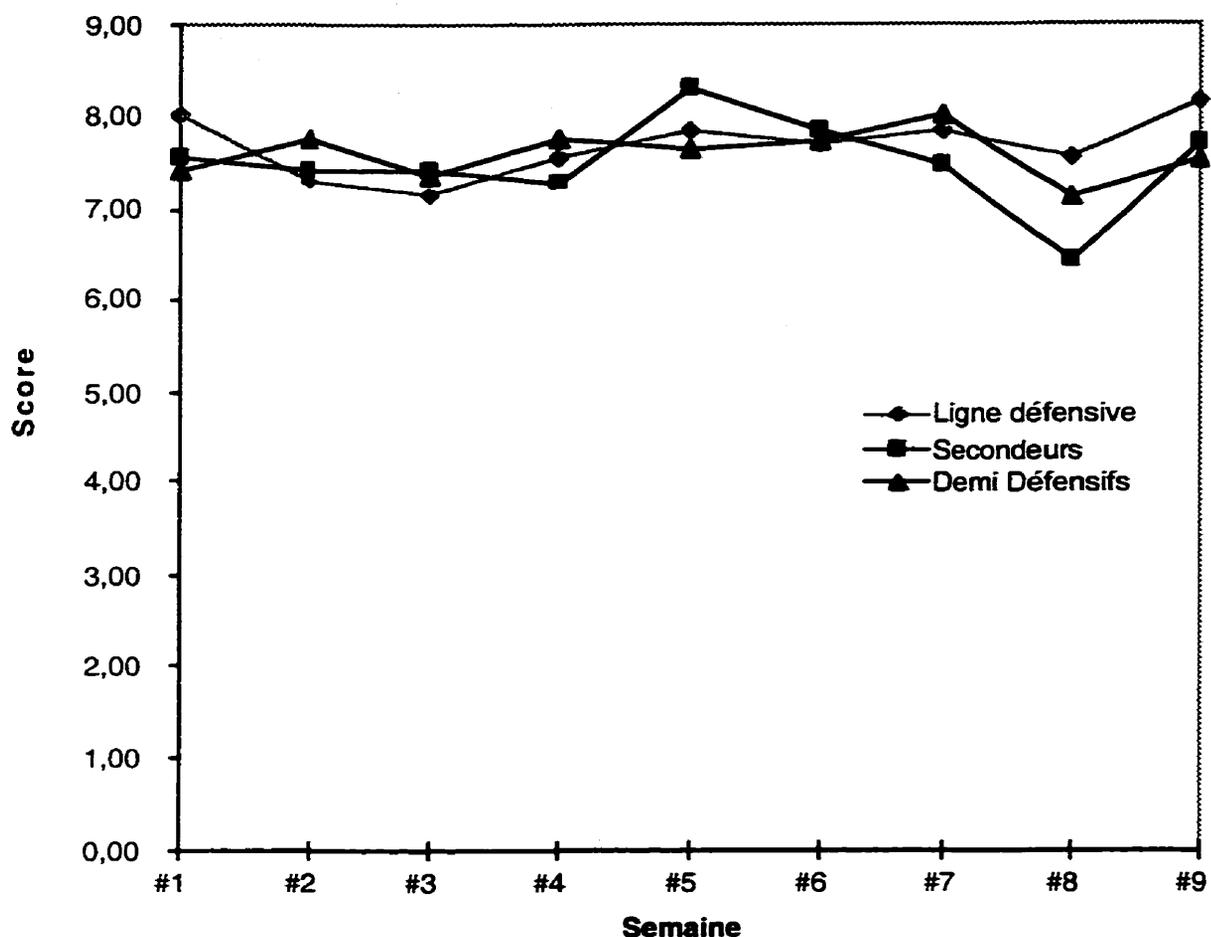


Figure 27. Évolution du sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition.

Tout comme ça a été le cas pour le niveau de confiance individuelle des athlètes face à leur niveau d'habileté, le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition a été significativement corrélé avec chacun des comportements de leadership des entraîneurs pendant au moins une semaine au cours de la saison (tableau 12). Moins de résultats significatifs ont toutefois été identifiés. L'efficacité de l'entraînement prodigué par l'entraîneur (quatre semaines), le style décisionnel démocratique et le support social (trois semaines), les renforcements (deux semaines) et le style décisionnel autocratique (une semaine) ont été significativement associés au sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition. À partir des moyennes des 23 joueurs, l'efficacité de l'entraînement fourni par l'entraîneur ($r = .58$), le support social ($r = .51$) et le style décisionnel démocratique ($r = .47$)

sont les comportements de leadership des entraîneurs significativement associés au sentiment d'efficacité individuelle des athlètes face à la prochaine compétition.

Tableau 12

Corrélations entre le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition et les autres variables à l'étude

	Semaines								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comportements de leadership									
Efficacité de l'entraînement	.65*** (23)	.40 (22)	.45* (23)	.50* (23)	.07 (23)	.36 (22)	.20 (21)	.16 (22)	.61** (23)
Renforcements	.78*** (23)	.47* (22)	.28 (23)	.19 (23)	-.03 (23)	.18 (22)	-.06 (21)	.27 (22)	.12 (23)
Style décisionnel démocratique	.66*** (23)	.41 (22)	.11 (23)	.26 (23)	.24 (23)	.53* (22)	.29 (21)	-.09 (22)	.51* (23)
Style décisionnel autocratique	-.38 (23)	-.38 (22)	-.16 (23)	-.13 (23)	-.13 (23)	-.47* (22)	-.02 (21)	.09 (22)	-.28 (23)
Support social	.37 (23)	.52* (22)	.34 (23)	.50* (23)	.01 (23)	.59** (22)	.08 (21)	.01 (22)	.22 (23)
Comportement des athlètes									
Perf. individ.	-.04 (23)	.14 (18)	.27 (18)	.24 (21)	.11 (21)	.34 (19)	.18 (19)	.42 (21)	.12 (22)
Perf. individ. passée	n/a	.05 (19)	.02 (18)	.30 (22)	.06 (21)	.29 (19)	.01 (21)	.38 (22)	-.08 (23)
Satisfaction	.53** (23)	.44* (22)	.29 (21)	.65*** (23)	.16 (23)	.20 (22)	.57** (21)	.39 (22)	.50* (23)
Motivation	-.04 (23)	.21 (19)	-.04 (19)	.31 (21)	.09 (20)	.22 (20)	.35 (18)	.42 (21)	.04 (22)
Confiance individuelle	.84*** (23)	.42* (22)	.36 (21)	.49* (23)	.48* (23)	.76*** (22)	.45* (21)	.49* (22)	.64*** (23)
Sent. efficacité collective	.45* (23)	.09 (22)	.49* (21)	.55** (23)	.62** (23)	.52* (22)	.83*** (21)	.30 (22)	.59** (23)
Maturité	.33 (23)	.23 (22)	.04 (21)	.22 (23)	.03 (23)	.39* (22)	.30 (21)	.19 (22)	.07 (23)
Orientation intra-individ.	-.27 (23)	.15 (22)	-.23 (21)	-.02 (23)	-.16 (23)	-.39 (22)	.07 (21)	.04 (22)	-.21 (23)
Orientation inter-individ.	.30 (23)	-.07 (22)	.28 (21)	.09 (23)	.17 (23)	.40 (22)	-.02 (21)	-.02 (22)	.24 (23)

* p < .05

**p < .01

***p < .001

Le sentiment d'efficacité individuelle a aussi été mis en relation avec les autres comportements des athlètes. Les résultats démontrent que les joueurs plus confiants face au prochain match ont été plus confiants en leur niveau d'habileté lors de huit des neuf semaines de la saison, et face à leurs coéquipiers pour la prochaine compétition lors de sept semaines. Ils ont été davantage satisfaits de participer aux activités de l'équipe lors de cinq semaines. En une seule occasion les joueurs les plus matures se sont sentis plus efficaces en regard de la prochaine compétition. À partir des moyennes des 23 joueurs de l'équipe étudiée, ce sont le sentiment d'efficacité collective ($r=.72$), le niveau de confiance ($r= .71$) et le niveau de satisfaction ($r= .66$) qui démontrent une corrélation significative avec le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition. Dans la régression multiple par étapes, seuls le sentiment d'efficacité collective (r carré ajusté = $.50$) et le niveau de confiance individuelle (+ $.14$) sont les prédicteurs statistiquement significatifs de cette dernière variable. Ces deux variables expliquent donc environ 64% de la variabilité du sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition.

4.2.6 Sentiment d'efficacité collective

Finalement, l'évolution du sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition des joueurs des trois positions pour les neuf semaines est présentée à la figure 28. Il n'y a eu aucune différence significative en comparant les joueurs des différentes positions ou en comparant les résultats de l'ensemble du groupe lors des différentes semaines. De plus, aucune différence significative n'a été observée en comparant les scores de semaine en semaine pour chacune des positions.

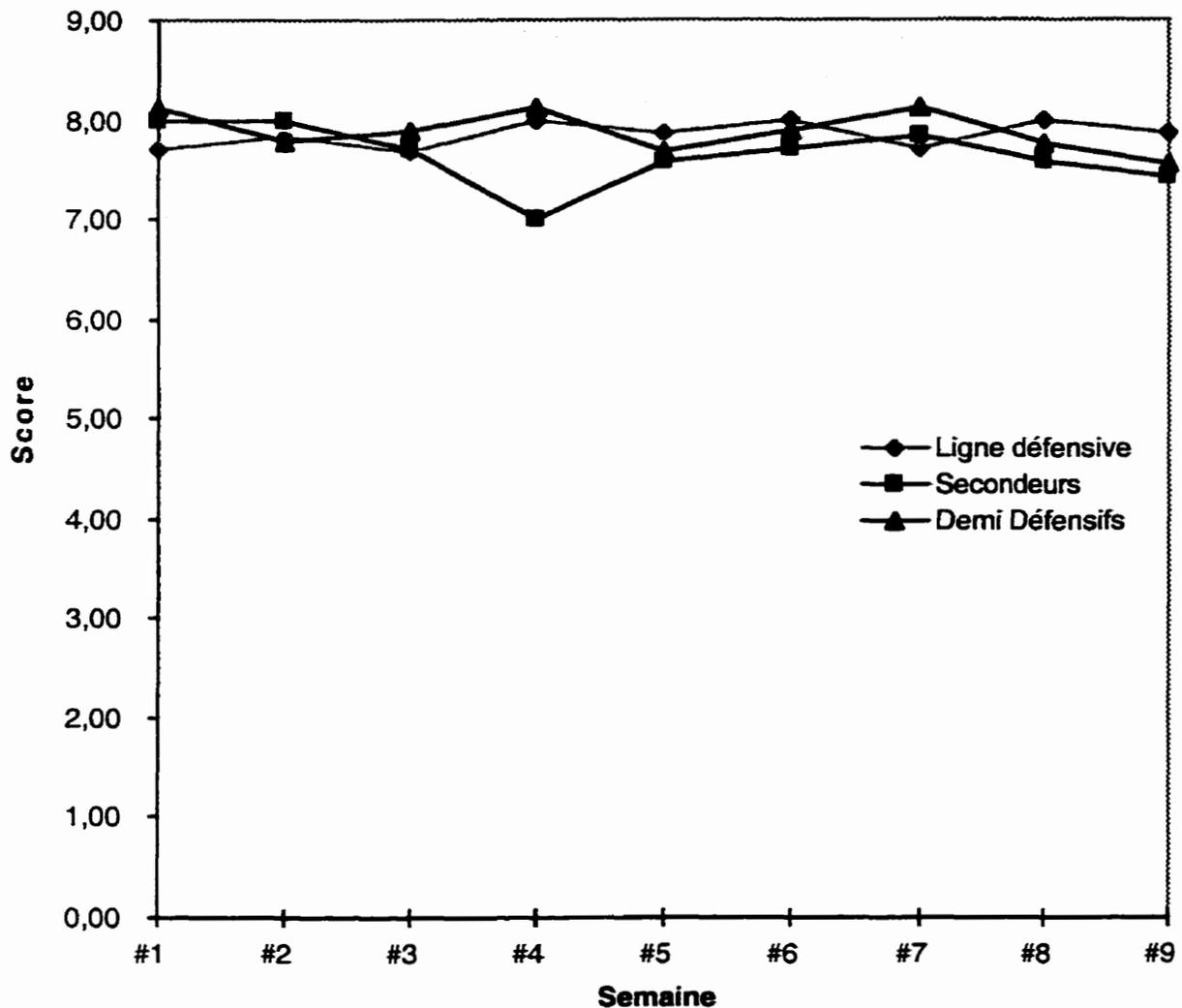


Figure 28. Évolution du sentiment d'efficacité collective des joueurs pendant la saison.

Le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition a été significativement corrélé avec l'efficacité de l'entraînement prodigué par l'entraîneur lors de quatre semaines, avec le style décisionnel démocratique lors de trois semaines et avec le support social lors de deux semaines (tableau 13). Ces corrélations significatives sont réparties également tout au long de la saison. À partir des moyennes des 23 joueurs, ce sont encore l'efficacité de l'entraînement ($r = .62$), le style décisionnel démocratique ($r = .48$) et le support social ($r = .46$) qui sont les variables significativement associées au sentiment d'efficacité collective.

Tableau 13

Corrélations entre le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition et les autres variables à l'étude

	Semaines								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comportements de leadership									
Efficacité de l'entraînement	.47* (23)	.42 (22)	.38 (21)	.55** (23)	.34 (23)	.56** (22)	.38 (21)	.42 (22)	.42* (23)
Renforcements	.37 (23)	.16 (22)	.38 (21)	.11 (23)	.19 (23)	.10 (22)	.04 (21)	.35 (22)	.16 (23)
Style décisionnel démocratique	.53** (23)	.14 (22)	.29 (21)	.23 (23)	.16 (23)	.47* (22)	.36 (21)	.13 (22)	.30* (23)
Style décisionnel autocratique	-.26 (23)	.11 (22)	-.19 (21)	-.29 (23)	-.11 (23)	-.29 (22)	-.25 (21)	.10 (22)	-.25 (23)
Support social	.27 (23)	.32 (22)	.26 (21)	.47* (23)	-.04 (23)	.43* (22)	.31 (21)	.14 (22)	.19 (23)
Comportement des athlètes									
Perf. individ.	.02 (23)	.03 (18)	.12 (18)	-.04 (22)	-.11 (21)	.01 (19)	-.03 (19)	-.11 (21)	.01 (22)
Perf. individ. passées	n/a	-.22 (19)	-.25 (18)	-.03 (22)	.02 (21)	-.12 (19)	.14 (19)	-.27 (21)	-.20 (22)
Satisfaction	.49* (23)	.25 (22)	.28 (21)	.59** (23)	.63** (23)	.64*** (22)	.77*** (21)	.52* (22)	.22 (23)
Motivation	-.14 (23)	.01 (19)	-.11 (19)	.39 (21)	.22 (20)	.06 (20)	.31 (18)	.10 (21)	-.10 (22)
Confiance individuelle	.35 (23)	.39 (22)	.28 (21)	.26 (23)	.53** (23)	.44* (22)	.43 (21)	.37 (22)	.30 (23)
Sent. efficacité individuelle	.45* (23)	.09 (22)	.49* (21)	.55** (23)	.62** (23)	.52* (22)	.83*** (21)	.30 (22)	.59** (23)
Maturité	.01 (23)	-.09 (22)	.01 (21)	.32 (23)	.11 (23)	.02 (22)	.31 (21)	-.11 (22)	-.03 (23)
Orientation intra-individ.	.01 (23)	-.27 (22)	.11 (21)	.10 (23)	-.19 (23)	-.10 (22)	-.16 (21)	-.11 (22)	.02 (23)
Orientation inter-individ.	.01 (23)	.28 (22)	-.08 (21)	-.07 (23)	.22 (23)	.08 (22)	.13 (21)	.07 (22)	-.04 (23)

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition a été le comportement des athlètes le plus stable de la saison. Le résultat qui se démarque le plus des autres a été observé lors de la quatrième semaine alors que le niveau de confiance des secondeurs envers leurs coéquipiers a été inférieur à tous les autres résultats. Aucun comportement de leadership de la part de l'entraîneur des secondeurs ne pouvait laisser présager un tel comportement chez ces athlètes. Il est donc difficile d'identifier qu'est-ce qui aurait pu engendrer une telle incertitude.

Le sentiment d'efficacité collective a été mis en relation avec les autres comportements des athlètes. Les résultats démontrent d'abord que les joueurs qui ont eu le plus confiance en leurs coéquipiers face à la prochaine compétition ont été les plus satisfaits de faire partie du groupe (niveau de satisfaction) lors de six des neuf semaines de la saison. Le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition a aussi été significativement associé au sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition lors de sept semaines, et au concept de confiance en ses habiletés, lors de deux semaines (tableau 13). À partir des moyennes des 23 joueurs, ce sont ces trois mêmes comportements qui sont les plus associés à cette variable à l'étude soit le niveau de satisfaction ($r = .78$), le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition ($r = .72$) et le niveau de confiance individuelle ($r = .53$).

L'analyse des courbes décrivant l'évolution des comportements des athlètes précise que la contre-performance collective de la troisième semaine (figure 29) pourrait s'avérer la source d'explication de la chute de confiance des secondeurs envers le reste de l'équipe. Les autres comportements, ceux des athlètes et ceux des entraîneurs, ont été stables lors de la troisième semaine. Il est aussi intéressant de constater que le sentiment d'efficacité collective a été stable malgré les performances de groupe très fluctuantes.

La régression multiple par étape a identifié que la satisfaction de participer aux activités de l'équipe (r carré ajusté = .59) et le style décisionnel démocratique (+ .06) étaient les prédicteurs statistiquement

significatifs du sentiment d'efficacité collective et qu'ils expliquaient ainsi environ 65% de la variabilité de cette dernière variable.

En guise de résumé des comportements des athlètes, le tableau 14 présente le score moyen et l'écart-type de chacun des 23 athlètes de l'équipe étudiée en regard des variables dépendantes à l'étude.

Tableau 14

Moyennes et écarts-types des comportements des athlètes pour l'ensemble de la saison

	Performance		Satisfaction		Motivation		Confiance		Eff. Ind.		Eff. Coll.	
	M	ET	M	ET	M	ET	M	ET	M	ET	M	ET
Demis-défensifs (n=9)												
10	10.44	11.91	9.00	.00	34.78	4.55	8.00	.00	8.22	.44	8.00	.50
11	2.67	2.83	9.00	.00	38.00	2.65	7.67	.71	8.89	.33	9.00	.00
16	7.56	10.99	7.33	.71	27.22	8.24	6.67	.50	7.11	.33	7.44	.53
21	15.71	9.05	7.25	1.28	44.14	2.27	6.38	1.06	7.75	.46	7.50	.53
22	12.89	10.45	9.00	.00	31.89	8.49	7.78	2.11	8.56	1.01	8.22	.97
24	8.75	7.40	7.62	.92	30.75	5.60	4.88	2.47	7.12	1.89	7.75	.89
34	17.75	13.20	8.78	.44	41.22	2.17	7.00	.00	7.33	1.12	7.89	.60
49	22.75	7.70	9.00	.00	39.38	3.20	7.22	.44	7.00	.50	7.89	.33
97	9.60	5.55	7.71	.49	43.00	2.74	6.71	.49	6.14	1.07	6.86	1.07
Ligne défensive (n=7)												
50	10.25	4.83	8.67	.50	35.35	2.92	8.11	.33	7.33	1.22	8.33	.71
64	28.78	11.89	8.56	.53	42.78	2.64	8.00	.50	8.44	.73	7.89	.78
71	27.44	10.60	8.00	.00	38.89	3.14	7.89	.78	7.78	.44	7.78	.67
72	6.67	7.40	7.11	.78	39.67	3.54	6.67	.50	6.78	.67	6.89	.33
75	17.50	9.98	8.71	.76	41.67	3.51	6.86	.69	7.71	.49	8.14	.38
94	4.50	6.82	8.78	.67	34.88	5.19	8.67	.50	8.56	.88	8.89	.33
96	19.88	9.11	7.78	.44	42.50	3.89	7.44	.53	7.33	.50	7.11	.60
Secondeurs (n=7)												
36	3.00	4.64	4.44	.73	24.22	6.76	5.00	1.00	5.22	1.20	6.33	1.00
40	25.57	10.42	7.12	1.36	41.43	1.72	8.25	.71	8.00	.76	6.88	1.36
42	4.00	4.28	7.00	.71	37.33	2.74	7.44	.53	7.78	1.86	8.00	.00
55	27.60	7.92	7.56	.53	42.00	2.00	7.78	.44	7.67	.50	8.11	.33
56	16.89	8.95	7.44	.73	35.22	2.59	7.22	.83	8.22	.67	7.33	.50
58	15.00	4.58	9.00	.00	39.62	2.33	7.78	.97	8.11	.87	8.67	.71
92	2.67	4.12	8.89	.33	33.00	3.84	7.11	.60	7.56	.73	8.11	.33

4.2.7 Performances collectives

Il y a eu une très grande fluctuation des performances collectives¹⁷ d'une semaine à l'autre, comme on peut le constater à la figure 29. Les tests statistiques comparatifs tels l'analyse de variance et le test t, qui sont en fait des tests sur des moyennes, n'ont pu être appliqués afin de comparer les prestations du groupe d'athlètes parce qu'il n'y a qu'un score qui s'applique pour l'ensemble du groupe pour chacune des semaines, il n'y a donc aucune variance pour chacun des matchs.

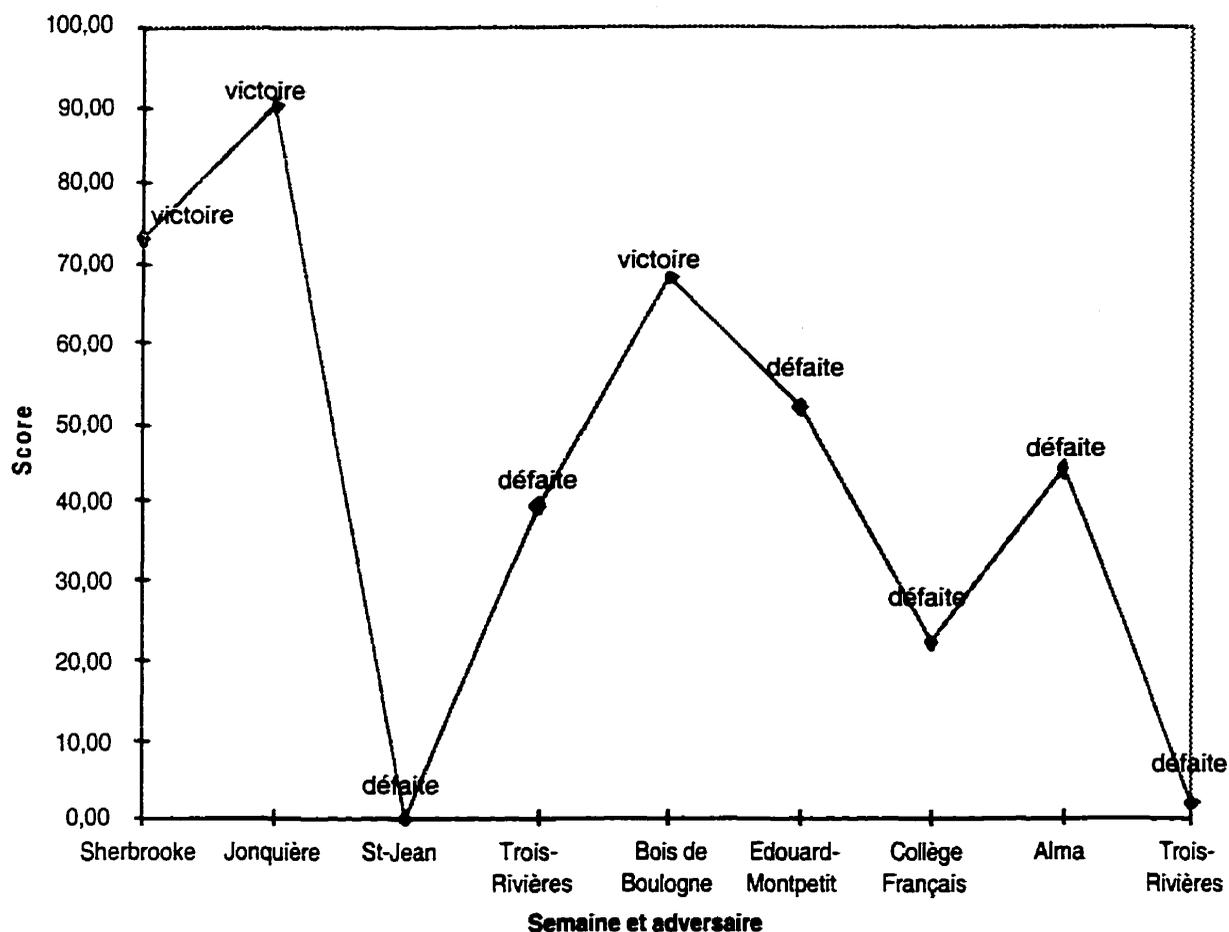


Figure 29. Évolution des performances collectives pendant la saison.

De plus, comme il n'y a qu'un total de neuf scores de performances collectives, les corrélations impliquant cette dernière variable ont été

¹⁷ Rappelons que la performance collective est mesurée à partir de la performance du groupe complet d'athlètes.

effectuées à partir des scores moyens des 23 sujets pour chacune des neuf semaines. Les résultats démontrent que seul le style décisionnel démocratique est significativement corrélé à la performance collective ($r = -.81$). Il semble donc que les joueurs ont perçu que les entraîneurs agissaient de façon moins démocratique lors des semaines où l'unité défensive a mieux performé sans toutefois être plus autocratique (la corrélation entre ce dernier style décisionnel et la performance collective est non significative). Il est aussi intéressant de constater que les comportements des entraîneurs sont indépendants des performances collectives antérieures de l'équipe. Un tel résultat démontre que les joueurs n'ont pas perçu de comportements de leadership particuliers suite aux différentes performances collectives.

La qualité des performances du groupe a aussi été mise en relation avec les comportements de leadership des entraîneurs en se basant sur le récit des événements de la saison et sur les données quantitatives. Il est alors possible de constater que les entraîneurs ont réagi par des gestes concrets et différents les uns des autres suite aux performances du groupe. Par exemple, une rencontre de mise au point avec les joueurs a été commandée en début de semaine suivant la déroute de la troisième partie, la première défaite et aussi la pire performance du groupe. L'entraîneur des secondeurs a par la même occasion amélioré sensiblement et progressivement l'efficacité de l'entraînement (figure 18) qu'il fournissait à ses joueurs tout en augmentant ses renforcements (figure 19). L'entraîneur des demis-défensifs a réagi à l'opposé à partir de ce même événement. L'entraîneur de la ligne défensive, qui était aussi le coordonnateur défensif, s'est montré graduellement plus autocratique (figure 21) suite à cette contre-performance. Suite à la cinquième partie de l'équipe, une victoire et l'une des meilleures performances de la défensive (figure 29), l'entraîneur des secondeurs et l'entraîneur des demis-défensifs ont semblé augmenter leur style démocratique (figure 20). Pour ce qui est du support social, l'entraîneur des demis-défensifs a démontré une baisse de ce type de comportements suite à la quatrième semaine alors que l'équipe défensive a connu une performance moyenne et que le résultat s'est soldé par une seconde défaite consécutive (figures 22 et 29). Ce

type de comportement a ensuite progressé suite à la cinquième partie. La huitième partie allait finalement s'avérer des plus importantes compte tenu de l'enjeu de la position au classement final en vue des séries éliminatoires. Or, l'équipe a perdu cette rencontre à la toute fin du match. Suite à ce revers, l'entraîneur des demis-défensifs a semblé diminuer 1) l'efficacité de son entraînement, 2) le support social démontré à ses athlètes de même que 3) ses renforcements (figures 18, 22 et 19).

Les comportements des athlètes ne démontrent aucune corrélation significative avec la performance collective. Ainsi, seul le style décisionnel démocratique (r carré ajusté = .66) est une variable prédictive de la performance du groupe. Un tel résultat semble indiquer que d'autres variables non abordées dans la présente étude ont un effet plus déterminant afin de prédire statistiquement la performance collective. Des facteurs contextuels tels la force de l'adversaire et son style de jeu, ou encore, des variables propres à l'équipe étudiée telle la cohésion de l'équipe face à la tâche mériteront d'être considérées dans d'autres études. Ces idées seront élaborées davantage dans le prochain chapitre.

4.2.8 Variables modératrices

Certains auteurs laissent croire que la maturité peut avoir un effet sur la relation entre les comportements de leadership de l'entraîneur et les comportements des athlètes (Blanchard, 1985; Chelladurai et Carron, 1978, 1983; Erle, 1981; Hershey et Blanchard, 1977; Neil et Kirby, 1985; Vos Strache, 1979). D'autres auteurs mentionnent que l'orientation motivationnelle influence les manifestations comportementales de la motivation à l'accomplissement en contexte sportif (Burton, 1992; Duda, 1992; Dweck, 1986; Harter, 1981; Nicholls, 1989). En ce sens, les variables "maturité" et "orientation motivationnelle" sont dites modératrices car elles peuvent modérer les relations entre les variables impliquées. La variable modératrice est donc une variable dépendante liée au phénomène de l'interaction statistique (Godbout, 1991).

Les variables "maturité" et "orientations motivationnelle" n'ont été mesurées qu'une fois pendant l'année. Les résultats des 23 joueurs en regard des variables modératrices sont présentés au tableau 15.

Tableau 15

Scores des 23 joueurs en regard des variables modératrices

	<u>Orientation intra-individuelle</u>	<u>Orientation inter-individuelle</u>	<u>Maturité</u>
Demis-défensifs			
10	.56	.39	35
11	.11	.85	46
16	.66	.31	31
21	.34	.59	59
22	.60	.33	52
24	.78	.15	32
34	.52	.43	54
49	.22	.65	52
97	.44	.53	54
Ligne défensive			
50	.11	.80	38
64	.15	.83	57
71	.50	.40	50
72	.35	.55	46
75	.75	.18	43
94	.73	.16	33
96	.31	.62	46
Secondeurs			
36	.56	.28	28
40	.07	.89	51
42	.20	.74	47
55	.74	.15	50
56	.48	.48	38
58	.15	.77	52
92	.01	.94	44

Ces résultats ne démontrent aucune différence significative ($p=0,4856$, $p>0,05$) entre les joueurs de ligne (44,77), les secondeurs (44,18) et les demis-défensifs (45,99) quant à leur niveau de maturité. En regroupant les 23 joueurs en deux groupes, soient les plus matures (scores de 47 et plus) et les moins matures, (scores de 46 et moins), on remarque toutefois trois différences significatives (tableau 16). Ainsi, les athlètes plus matures perçoivent davantage de support social de leur entraîneur, performant mieux et sont plus motivés.

Tableau 16

Différences entre les athlètes plus matures et moins matures en regard des variables à l'étude

Variables	Maturité élevée (n=11)	Maturité faible (n=12)
Efficacité de l'entraînement	45.74	43.12
Renforcements	15.13	15.03
Style décisionnel démocratique	14.97	13.77
Style décisionnel autocratique	4.82	6.58
Support social	23.48*	20.98*
Performance individuelle	18.83*	9.23*
Satisfaction	8.09	7.89
Motivation	40.15*	34.77*
Confiance individuelle	7.48	7.02
Sentiment d'efficacité individuelle	7.69	7.50
Sentiment d'efficacité collective	7.79	7.78
Orientations intra-individuelle	.36	.45
Orientations inter-individuelle	.57	.48

* $p < .05$

Des conclusions différentes ont toutefois été obtenues en comparant l'orientation motivationnelle intra-individuelle ($p=0,0011$, $<0,05$) et inter-individuelle ($p=0,0075$, $<0,05$). Les demis-défensifs ont été significativement ($p=0,0002$, $<0,05$) plus orientés vers la performance intra-individuelle (0,468) que les secondeurs (0,320). À l'opposé, les secondeurs (0,603) ont été significativement plus orientés vers la performance inter-individuelle ($p=0,0018$, $<0,05$) que les demis-défensifs (0,471). En assignant les 23 joueurs dans deux groupes, soient l'orientation motivationnelle intra-individuelle et l'orientation motivationnelle inter-individuelle, on remarque une différence significative, telle qu'illustrée au tableau 17: les athlètes davantage orientés vers la performance inter-individuelle, c'est-à-dire qui comparent leurs performances avec celles d'autrui, sont plus motivés et plus matures.

Tableau 17

Différences entre les athlètes dont la motivation est orientée inter-individuellement ou intra-individuellement en regard des variables à l'étude

Variables	Orientation motivationnelle inter-individuelle (n=12)	Orientation motivationnelle intra-individuelle (n=10)
Efficacité de l'entraînement	45.10	43.69
Renforcements	15.41	14.76
Style décisionnel démocratique	14.52	14.22
Style décisionnel autocratique	5.34	5.99
Support social	22.53	21.83
Performance individuelle	13.63	13.74
Satisfaction	8.09	7.92
Motivation	39.68*	34.75*
Confiance individuelle	7.40	7.05
Sentiment d'efficacité individuelle	7.59	7.52
Sentiment d'efficacité collective	7.76	7.86
Maturité	49.33*	40.80*

*p < .05

CHAPITRE V

DISCUSSION

Le but de la présente étude était d'identifier, à partir de l'analyse des activités d'une équipe sportive, les comportements de leadership d'entraîneurs les plus associés aux performances individuelles et collectives, aux niveaux de satisfaction et de motivation des athlètes de même qu'à leur niveau de confiance et à leurs sentiments d'efficacité individuelle et collective.

La première section de ce chapitre présente une discussion sur l'évolution des comportements de leadership des entraîneurs pendant la saison. La seconde section présente une synthèse des résultats pour chacune des variables à l'étude. Chaque comportement de leadership (variables indépendantes) est présenté en mettant en valeur ses liens avec les comportements des athlètes (variables dépendantes). Ces mêmes comportements d'athlètes sont ensuite mis en relation entre eux. Cette stratégie permettra de mieux apprécier l'importance relative des relations entre les comportements à l'étude, autant celles impliquant les comportements de leadership et les comportements des athlètes que celles impliquant seulement les comportements des athlètes. Il sera

alors possible d'affirmer, pour l'équipe étudiée, que les comportements de leadership des entraîneurs sont davantage associés, par exemple, au niveau de satisfaction des athlètes qu'à leur niveau de performance. Les résultats obtenus sont ensuite comparés aux conclusions de la littérature. Un modèle est finalement proposé pour chacune des manifestations de l'efficacité du leadership afin que le lecteur soit en mesure d'apprécier la contribution des comportements de l'entraîneur sur la dynamique de l'équipe sportive.

5.1 Évolution des comportements de leadership des entraîneurs

Les résultats obtenus au sujet de l'évolution des comportements d'efficacité de l'entraînement, de renforcements, de style décisionnel démocratique ou autocratique et de support social démontrent une certaine stabilité tout au long de la saison d'activités (figures 18 à 22). Les différences entre les perceptions des joueurs d'une même position pour leur entraîneur en regard de chacun des cinq types de comportement sont rarement importantes. Seulement deux différences significatives ont été observées alors que l'entraîneur des seconds a fourni davantage de renforcements lors de la semaine neuf comparativement aux semaines quatre et cinq. Aucune différence significative n'a été obtenue lorsque sont comparés les résultats moyens des trois entraîneurs pour l'ensemble des neuf semaines.

Ces résultats supportent les conclusions de Lacy et Darst (1985) qui ont observé que le pourcentage moyen de fréquence d'apparition de 11 comportements de leadership¹⁸ d'entraîneurs de football de niveau secondaire (high school), par rapport à l'ensemble des comportements de leadership, n'ont pas varié entre la pré-saison, le début de la saison et la fin de la saison. À la lumière des résultats de la présente étude et de celle de Lacy et Darst (1985), il semble que l'entraîneur sportif possède un style de leadership qui lui est propre et relativement stable dans le temps.

¹⁸ Les comportements de leadership d'entraîneurs retenus par Lacy et Darst (1985) incluent notamment les renforcements, les récompenses, l'enseignement, les punitions, la gestion du groupe, etc.

Même si les différences entre les perceptions des athlètes en regard des comportements de leadership de leur entraîneur sont généralement non-significatives (stables), les entraîneurs semblent néanmoins réagir aux différentes situations, notamment aux performances collectives des semaines précédentes. Comme il a été impossible d'obtenir des coefficients de corrélation entre les comportements de leadership et les performances collectives, les relations entre ces variables ont été établies à partir du récit des événements de la saison et de l'analyse des figures.

Le récit des événements de la saison a d'abord révélé que les entraîneurs ont dirigé une réunion d'équipe suite à la deuxième défaite consécutive de l'équipe (quatrième semaine) afin de régler les conflits à l'intérieur du groupe, de réorienter les activités de l'équipe et de motiver les joueurs. L'analyse des figures 18 à 22 démontre aussi que les entraîneurs ont réagi à des moments critiques de la saison:

- 1) l'entraîneur des secondeurs a semblé rehausser ses comportements d'efficacité de l'entraînement, de même que ses renforcements suite à la troisième semaine, contrairement à l'entraîneur des demis-défensifs, (contre-performance défensive);
- 2) ces deux mêmes entraîneurs ont sensiblement rehaussé leurs comportements démocratiques suite à la cinquième semaine (victoire) tout comme l'entraîneur de la ligne défensive qui a agi de la même façon suite aux deux premières parties de l'équipe (des victoires);
- 3) l'entraîneur des demis-défensifs a diminué son style décisionnel démocratique suite à la septième semaine (contre-performance) mais a fait un effort pour augmenter ses comportements d'efficacité de l'entraînement;
- 4) l'entraîneur des secondeurs a semblé augmenter légèrement ses comportements de style décisionnel démocratique suite aux défaites des semaines 6 et 7 tout en diminuant ses comportements de style décisionnel autocratique;

5) les entraîneurs de la ligne défensive et des secondeurs ont rehaussé leurs comportements autocratiques suite à la première défaite et contre-performance de l'équipe (semaine trois) tout comme l'entraîneur des demis-défensifs suite à la quatrième semaine;

6) l'entraîneur des demis-défensifs a diminué le support social envers ses joueurs suite à la quatrième semaine (seconde défaite consécutive), pour le rehausser de nouveau suite à la cinquième semaine (victoire) pour finalement le diminuer à la huitième semaine (défaite avant les séries éliminatoires).

7) les trois entraîneurs ont diminué leurs comportements de style décisionnel autocratique à l'approche du dernier match de la saison.

Les entraîneurs ont semblé n'ajuster que sensiblement leurs comportements de leadership suite aux performances individuelles des semaines passées de leurs athlètes comme en fait foi le tableau 18 qui ne démontre aucune corrélation significative. Les athlètes n'ont donc pas perçu de comportements de leadership particuliers suite à leurs performances.

Tableau 18

Corrélations entre les performances individuelles passées des joueurs et les comportements de leadership des entraîneurs

	Semaines								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Efficacité de l'entraînement	n/a	.27 (23)	.24 (18)	.31 (18)	.21 (21)	.09 (20)	.15 (19)	.01 (18)	.15 (21)
Renforcements	n/a	.12 (23)	.08 (18)	.24 (18)	.23 (21)	.01 (20)	-.30 (19)	.01 (18)	.29 (21)
Style décisionnel démocratique	n/a	.22 (23)	.11 (18)	.18 (18)	.23 (21)	.39 (20)	-.17 (19)	.08 (18)	.05 (21)
Style décisionnel autocratique	n/a	-.34 (23)	-.17 (18)	-.10 (18)	.11 (21)	-.21 (20)	.09 (19)	.01 (18)	-.06 (21)
Support social	n/a	.28 (23)	.20 (18)	.25 (18)	.17 (21)	.32 (20)	.33 (19)	-.07 (18)	.28 (21)

Ces résultats ont toutefois une portée limitée compte tenu du fait qu'ils se limitent à la perception des athlètes. D'autres stratégies méthodologiques devront être utilisées afin de dresser un portrait plus objectif de l'évolution des comportements de leadership des entraîneurs pendant une saison sportive, comme il en sera question au prochain chapitre.

5.2 Conclusions sur les variables à l'étude

5.2.1 Comportements de leadership

5.2.1.1 Efficacité de l'entraînement

Comme en témoigne le tableau 19, ce comportement de leadership est significativement associé à cinq différentes manifestations de l'efficacité du leadership des entraîneurs. Vingt-six fois l'efficacité de l'entraînement fourni par l'entraîneur a été corrélée significativement avec les comportements des athlètes à l'étude. C'est aussi le prédicteur statistique le plus significatif du niveau de confiance individuelle des athlètes. Il est aussi un prédicteur statistiquement significatif du niveau de satisfaction ressenti par les joueurs. L'efficacité de l'entraînement fourni par les entraîneurs est la variable de leadership la plus corrélée 1) au niveau de satisfaction, 2) au niveau de confiance individuelle, 3) au sentiment d'efficacité individuelle et 4) au sentiment d'efficacité collective. C'est aussi une variable significativement corrélée au niveau de motivation.

Les corrélations entre les comportements d'efficacité de l'entraînement et les comportements des athlètes ont été un peu plus souvent significatives en début de saison. Ainsi, 15 des 26 corrélations significatives (57%) ont été observées lors des quatre premières semaines de la saison. Une tentative d'explication au sujet de la distribution dans le temps des corrélations significatives entre les comportements de leadership et les comportements des athlètes, et entre les comportements des athlètes entre eux, sera présentée au prochain chapitre.

Tableau 19

Relations significatives entre l'efficacité de l'entraînement fourni par l'entraîneur et les comportements des athlètes

Comportements des athlètes	Nombre de semaines (corrélation significative)	Corrélation moyenne	% de la variance expliquée ¹
Satisfaction	9	.69**	.05
Confiance individuelle	7	.83***	.67
Sentiment d'efficacité collective	4	.62**	--
Sentiment d'efficacité individuelle	4	.58**	--
Motivation	2	.42*	--

¹ Pourcentage de la variance de la satisfaction et de la confiance individuelle expliquée par l'efficacité de l'entraînement.

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

Les résultats de la présente étude supportent les propos de Smoll, Smith Curtis et Hunt (1978) à l'effet que les comportements des entraîneurs sont grandement associés à l'attitude des joueurs face à leurs coéquipiers et face à leur sport. Les athlètes qui ont perçu leur entraîneur plus favorablement face à l'efficacité de l'entraînement ont évalué plus satisfaisante leur expérience sportive au sein de l'équipe étudiée. Ils confirment aussi Summers (1983) qui a aussi observé que la satisfaction des athlètes était corrélée avec la perception des athlètes quant aux comportements d'efficacité de l'entraînement, et Chelladurai (1984b) qui a même affirmé que les comportements d'efficacité de l'entraînement sont parmi les meilleurs prédicteurs du niveau de

satisfaction des athlètes, peu importe leur sport. Les présents résultats supportent aussi en quelque sorte Riemer (1991) à l'effet que des joueurs défensifs en football manifestaient un certain besoin face à l'efficacité de l'entraînement.

Il est aussi intéressant de constater que l'efficacité de l'entraînement fourni par les entraîneurs est aussi associé aux différentes manifestations de la confiance ressentie par les athlètes. Il est donc permis de croire que les entraîneurs qui entraînent efficacement mettent leurs athlètes en situation de confiance.

Les résultats de cette thèse ne supportent toutefois pas les résultats de la littérature à l'effet que les tâches complexes, notamment les sports caractérisés par de multiples interactions entre les membres de l'équipe, semblent particulièrement exiger un leadership orienté vers l'entraînement et la coordination des activités afin de favoriser les performances (Chelladurai, 1984b; Chelladurai et Carron, 1982; Fry, Kerr et Lee, 1983; House, 1971; Terry, 1984) compte tenu du fait que les joueurs qui ont le mieux performé n'ont pas perçu que leur entraîneur était plus efficace dans l'entraînement.

5.2.1.2 Renforcements

Les renforcements émis par les entraîneurs constituent la seconde variable de leadership la plus corrélée et la troisième plus déterminante afin de prédire le niveau de confiance individuelle des joueurs. Même si les renforcements ne sont pas des prédicteurs significatifs des autres variables manifestant l'efficacité du leadership, ils démontrent une corrélation significative avec les autres comportements des athlètes tels le niveau de motivation et le niveau de satisfaction lors de trois semaines et avec le sentiment d'efficacité individuelle lors de deux semaines (tableau 20). Les comportements de renforcements semblent particulièrement associés aux différentes manifestations de l'efficacité du leadership des entraîneurs en début de saison; 11 des 13 corrélations significatives ont été identifiées en début de saison, c'est-à-dire lors des quatre premières semaines.

Tableau 20

Relations significatives entre les renforcements fournis par l'entraîneur et les comportements des athlètes

Comportements des athlètes	Nombre de semaines (corrélation significative)	Corrélation moyenne	% de la variance expliquée ¹
Confiance individuelle	5	.78***	.07
Satisfaction	3	.41	--
Motivation	3	.39	--
Sentiment d'efficacité individuelle	2	.40	--

¹ Pourcentage de la variance de la confiance individuelle expliquée par les renforcements.

*** $p < .001$

Les présents résultats supportent Black et Weiss (1992), Horn, (1985), Locke et Latham (1984), Martens, (1987); Miller et McAuley (1987), Smith, Zane, Smoll et Coppel, (1983) et Smoll et al. (1978) à l'effet que les renforcements sont associés de façon significative au niveau de confiance des athlètes face à leurs habiletés. Les présents résultats semblent aussi supporter les propos de Horn (1985) à l'effet que certains comportements d'un entraîneur au cours d'une saison contribuent à développer ou à changer la perception du niveau de compétence d'un individu.

La relation positive lors de trois semaines entre les renforcements et la motivation confirme les affirmations de Albinson et Bull (1988), Carron (1988), Chelladurai (1984a), Chelladurai & Saleh (1980), Gould (1986), Horn (1987), Locke et Latham (1985), Mcauley et Tammen (1989), Roberts (1992), Schmidt (1991), Weinberg (1984), Weinberg et Gould (1995), Williams et al. (1981) et Yukelson (1984) qui

affirment que le leader, dans ce cas-ci l'entraîneur, a la possibilité d'influencer positivement et de maintenir un niveau de motivation optimal chez l'athlète par les rétroactions et les renforcements qu'il peut leur fournir. Les corrélations lors des six autres semaines sont positives mais non significatives (tableau 10).

Les renforcements démontrent aussi des relations significatives lors de trois semaines avec le niveau de satisfaction. Ces derniers résultats corroborent ainsi les propos de Chelladurai (1984b), Fisher et al. (1982), Horne et Carron (1985), Locke et Latham (1984), Martens (1987), Summers (1983) et Weiss et Friedrichs (1986) qui soulignent l'importance des renforcements (rewarding behaviors) de la part de leur entraîneur afin de favoriser le niveau de satisfaction des athlètes. Horne et Carron (1985) ont même affirmé que cette variable était déterminante face au niveau de satisfaction des athlètes. Compte tenu du fait que les athlètes plus satisfaits perçoivent davantage de renforcements de leur entraîneur, les présents résultats pourraient aussi supporter les propos de Terry (1984) à l'effet que les athlètes impliqués dans des sports interdépendants, où les conséquences de leurs actions ne sont pas toujours facilement identifiables, préfèrent peut-être recevoir ces rétroactions devant leurs coéquipiers. Toutefois, cette dernière affirmation est une spéculation: il n'a pas été demandé aux joueurs s'ils préféreraient effectivement recevoir ces rétroactions devant leurs coéquipiers.

5.2.1.3 Style décisionnel démocratique

Le style décisionnel démocratique a été particulièrement associé aux différentes manifestations de confiance des athlètes (tableau 21). Il a été identifié comme prédicteur statistiquement significatif d'un seul comportement manifesté par les athlètes, soit le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition. Ce comportement de leadership démontre aussi une corrélation significative avec le niveau de confiance individuelle et le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition. Le style décisionnel démocratique a été aussi significativement associé au niveau de motivation des athlètes lors de deux semaines. Il est aussi intéressant de constater que sept des 14

corrélations significatives entre ce comportement de leadership et les comportements des athlètes ont été notées lors des quatre premières semaines de la saison. Le style décisionnel démocratique semble donc être associé aux différentes manifestations d'efficacité du leadership tout au long de la saison.

Tableau 21

Relations significatives entre les comportements de style décisionnel démocratique de l'entraîneur et les comportements des athlètes

Comportements des athlètes	Nombre de semaines (corrélation significative)	Corrélation moyenne	% de la variance expliquée ¹
Confiance individuelle	6	.66***	--
Sentiment d'efficacité collective	3	.48*	.06
Sentiment d'efficacité individuelle	3	.47*	--
Motivation	2	.23	--

¹ Pourcentage de la variance du sentiment d'efficacité collective expliquée par les comportements de style décisionnel démocratique.

* $p < .05$

*** $p < .001$

Tout comme observé par Chelladurai (1984b), les présents résultats laissent supposer qu'un style décisionnel démocratique n'est pas une priorité pour le niveau de satisfaction des joueurs de l'équipe étudiée. Contrairement à Schliesman (1987) et Weiss et Chaumeton (1992), les présents résultats démontrent que le style décisionnel démocratique n'est que peu associé au niveau de satisfaction des athlètes (ces auteurs ont observé que ce comportement de leadership est corrélé au niveau de satisfaction mais plus faiblement que l'efficacité

de l'entraînement, le support social et les renforcements). Ce style décisionnel est aussi relativement peu associé au niveau de motivation exprimé par les comportements des joueurs. Ce résultat va à l'encontre des propos de Carron (1988), Cartwright et Zander (1968), Chelladurai (1986), Deci et Ryan (1985), Weinberg (1984) et Weiss et Chaumeton (1992) à l'effet qu'un style décisionnel démocratique où les athlètes sont impliqués dans les décisions peut être favorable à leur niveau de motivation face à l'activité, principalement par le développement du sentiment de causalité et de responsabilité chez ceux-ci, surtout lorsque des résultats favorables découlent de ces décisions.

5.2.1.4 Style décisionnel autocratique

Les corrélations non significatives ou négatives entre le style décisionnel autocratique et les comportements des athlètes laissent croire que ce type de comportement de leadership n'est associé positivement à aucune manifestation de l'efficacité du leadership. Les joueurs les plus motivés, les plus satisfaits, ceux qui ont le plus confiance en leur niveau d'habileté, en général ou face à la prochaine compétition, ne perçoivent pas leur entraîneur comme agissant de façon autocratique. Comme en témoigne le tableau 22, le style décisionnel autocratique n'est un prédicteur statistiquement significatif d'aucune manifestation de l'efficacité du leadership des entraîneurs. La corrélation la plus significative indique que les athlètes qui perçoivent leur entraîneur comme plus autocratique ont moins confiance en leur niveau d'habileté. Le style décisionnel autocratique a aussi été négativement corrélé au niveau de motivation lors de trois semaines et au sentiment d'efficacité individuelle et au niveau de confiance lors d'une semaine. Ce comportement de leadership est particulièrement associé aux comportements des athlètes lors des quatre premières semaines où sept des dix corrélations significatives ont été observées.

Tableau 22

Relations significatives entre les comportements de style décisionnel autocratique de l'entraîneur et les comportements des athlètes

Comportements des athlètes	Nombre de semaines (corrélation significative)	Corrélation moyenne	% de la variance expliquée
Confiance individuelle	5	-.67***	--
Motivation	3	-.19	--
Sentiment d'efficacité individuelle	1	-.33	--
Satisfaction	1	-.21	--

*** $p < .001$

Les présents résultats supportent Chelladurai et al. (1988) à l'effet que parmi les comportements de leadership identifiés par Chelladurai et Saleh (1980), seul le style décisionnel autocratique est inversement proportionnel au niveau de satisfaction des athlètes. Les résultats obtenus soutiennent aussi les propos de Robinson et Carron (1982) qui ont observé auprès de joueurs de football de niveau secondaire que ceux qui abandonnaient l'activité, donc insatisfaits de leur participation aux activités de l'équipe, percevaient leur entraîneur comme davantage autocratique. Les présents résultats vont conséquemment à l'encontre des propos de Terry (1984) et Terry et Howe (1984) qui ont affirmé que les athlètes impliqués dans des tâches interactives (basketball, hockey, soccer) préfèrent les comportements autocratiques. Plus spécifiquement en regard de l'activité sportive à l'étude, les résultats sont opposés à ceux de Riemer (1991) qui a observé que des joueurs défensifs en football affectionnaient le style autocratique, du moins, davantage que les joueurs offensifs.

5.2.1.5 Support social

Comme il est démontré au tableau 23, le support social est le deuxième comportement de leadership le plus corrélé aux différents comportements des athlètes après l'efficacité de l'entraînement. Le support social démontré par les entraîneurs est significativement corrélé avec toutes les manifestations de l'efficacité du leadership retenues pour la présente étude, sauf la performance individuelle. Dix-neuf fois pendant la saison le support social a été corrélé avec ces mêmes comportements. Onze de ces 19 corrélations ont été observées lors des quatre premières semaines de la saison. Après l'efficacité de l'entraînement fourni par les entraîneurs, le support social de l'entraîneur est le second comportement de leadership le plus corrélé au niveau de satisfaction des athlètes. Il est toutefois intéressant de constater que le support social n'est un prédicteur statistiquement significatif d'aucun comportement d'athlète sensé refléter l'efficacité du leadership des entraîneurs.

Tableau 23

Relations significatives entre le support social fourni par l'entraîneur et les comportements des athlètes

Comportements des athlètes	Nombre de semaines (corrélation significative)	Corrélation moyenne	% de la variance expliquée
Confiance individuelle	6	.78***	--
Motivation	4	.47*	--
Satisfaction	4	.43*	--
Sentiment d'efficacité individuelle	3	.51*	--
Sentiment d'efficacité collective	2	.46*	--

* $p < .05$

*** $p < .001$

La faible corrélation entre le support social de l'entraîneur et la performance individuelle des athlètes ne permet pas de supporter les propos de LeUnes et Naton (1989) qui ont affirmé que la qualité de la relation entre l'athlète et l'entraîneur est associée favorablement à la performance sportive. Cette relation est toutefois nuancée. Il a en effet été observé dans la présente étude que la corrélation entre le support social fourni par l'entraîneur pour une semaine donnée et la performance individuelle de la semaine qui précède cette manifestation de support social (.39) est légèrement supérieure à la corrélation entre le support social et la performance de la même semaine (.35). En d'autres termes, les entraîneurs semblent offrir davantage de support social aux athlètes qui ont le mieux performé la semaine précédente. Il est donc permis de croire que le support social n'est pas un antécédent de la performance mais davantage une conséquence. Les résultats obtenus vont à l'encontre

des travaux de Weiss et Friedrichs (1986) qui ont observé une corrélation négative entre le niveau de support social et la performance. Selon ces auteurs, les entraîneurs démontraient davantage de support social suite aux contre-performances afin de favoriser un niveau de motivation élevé chez les athlètes.

Le support social démontré par les entraîneurs envers leurs athlètes présente une corrélation significative avec le niveau de satisfaction de ces derniers confirmant ainsi les propos de Chelladurai (1984a, 1984b), Schliesman (1987), Summers (1983) et Weiss et Friedrichs (1986) à l'effet que les athlètes satisfaits, particulièrement face à leur expérience sportive (Horne et Carron, 1985; Smoll et Smith, 1984), percevaient et / ou avaient besoin davantage du support social de la part de leur entraîneur.

Sans être un prédicteur significatif du niveau de motivation, la corrélation significative entre ces deux variables supporte les dires de Cratty (1989), Weinberg et Gould (1995), et Yukelson (1984) à l'effet que l'ouverture de l'entraîneur face aux besoins d'affiliation des athlètes peut rehausser le niveau de motivation individuel et collectif.

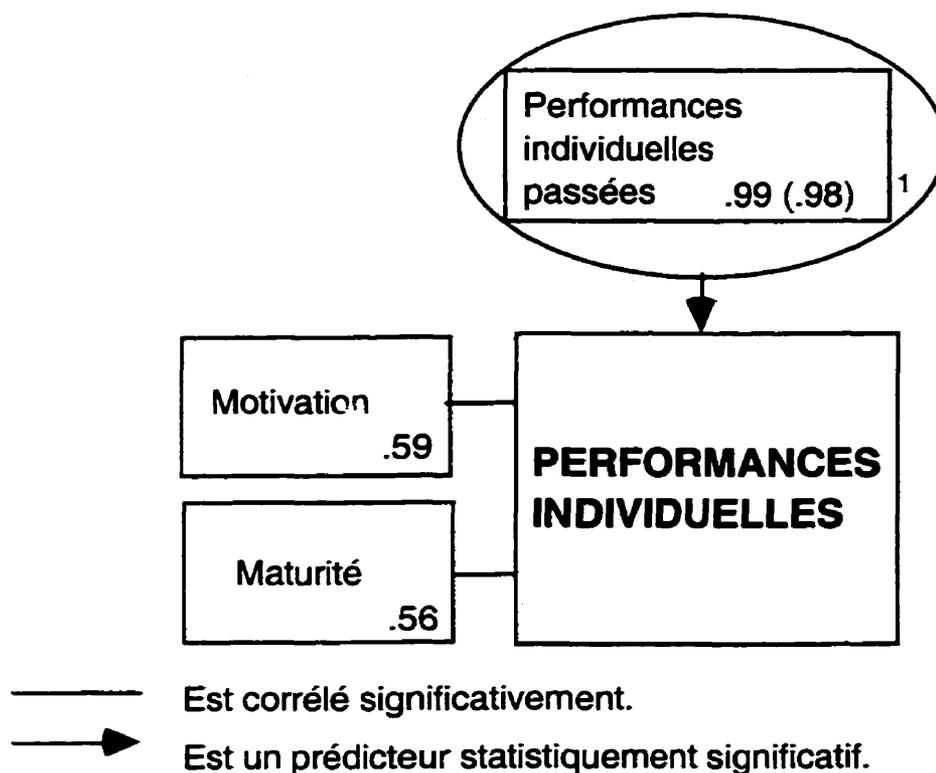
Il est de plus intéressant de constater que les athlètes qui ont perçu davantage de support social de leur entraîneur ont démontré plus de confiance en leur niveau d'habileté en général, et se sont sentis plus confiants, autant individuellement que collectivement, face à la prochaine compétition.

5.2.2 Comportements des athlètes

5.2.2.1 Performance individuelle

Comme il a été mentionné précédemment, les comportements de leadership des entraîneurs sont plus faiblement associés à cette variable qu'à d'autres manifestations de leur efficacité. Ce sont les autres comportements d'athlètes qui sont le plus associés aux performances individuelles, principalement la qualité de la dernière prestation (figure 30). Cela laisse donc supposer un niveau de performance individuelle relativement stable. Un joueur qui réalise de

bonnes performances est donc davantage prédisposé à l'être tout au long de la saison, même s'il peut lui arriver une contre-performance à un certain moment. Le niveau de motivation, manifesté par l'intensité et la persistance dans ses efforts, et le niveau de maturité, sont les deux autres variables significativement associées au niveau de performance individuelle.



¹ Le chiffre entre parenthèse représente le r carré ajusté de la régression multiple par étapes. Dans ce cas-ci, la performance individuelle passée explique 98% de la variabilité des performances individuelles.

Figure 30. Liens entre les variables à l'étude et les performances individuelles des athlètes. ¹⁹

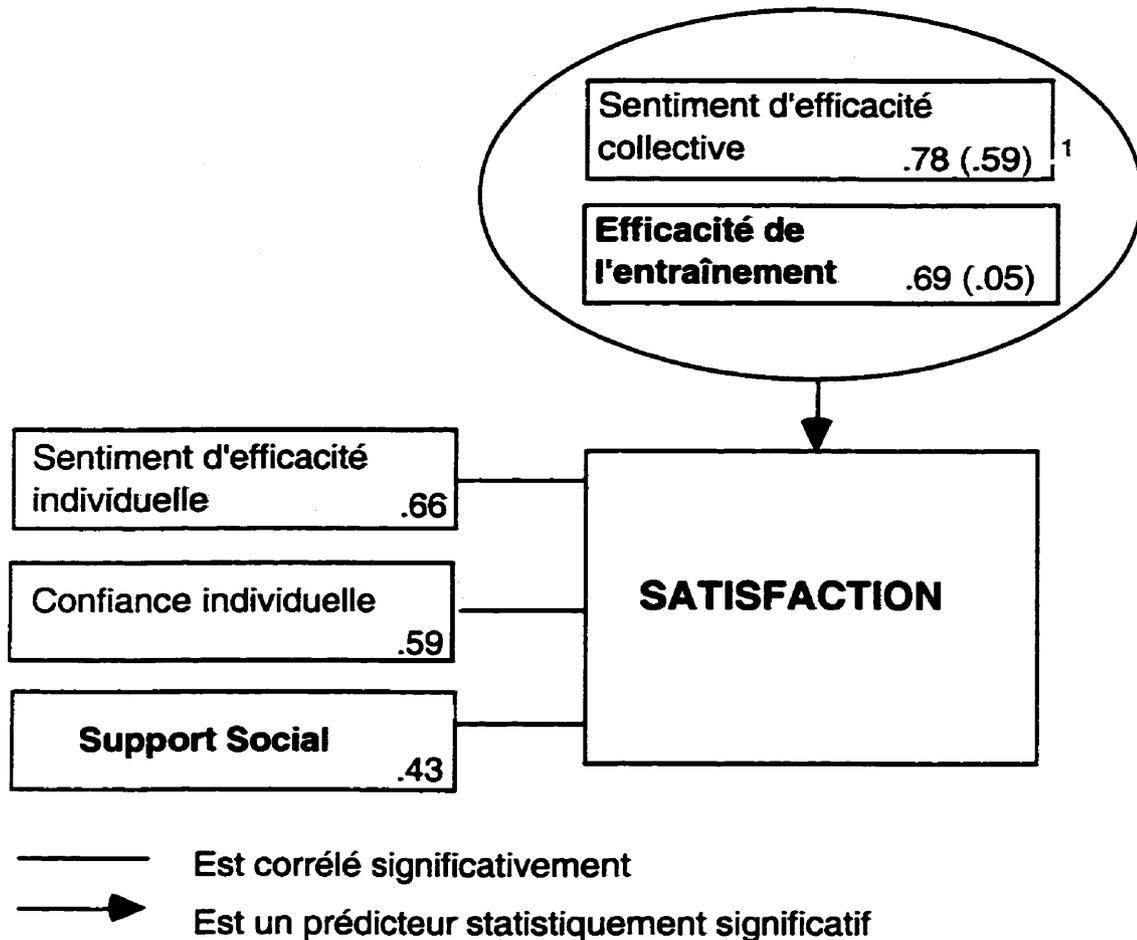
Ces résultats obtenus rejoignent les propos de Gill (1986) quant à l'importance du niveau d'habileté, et ceux de Steiner (1972) au sujet de

¹⁹. Pour les figures 30 à 35 inclusivement, les lettres minuscules en caractères gras sont utilisées pour représenter les comportements de leadership des entraîneurs. Les lettres majuscules en caractère gras sont utilisées pour représenter les comportements d'athlètes qui sont corrélés ou prédits statistiquement (variables dépendantes) par les autres comportements à l'étude, que ce soit des comportements de leadership ou d'athlètes.

l'effet déterminant du niveau de motivation de l'athlète face à sa performance. Contrairement à ce qu'avaient observé plusieurs auteurs (Bandura, 1977; Feltz, 1984; 1992; Feltz, Landers et Reader, 1979; Gould, Weiss et Weinberg, 1981; Highlen et Bennett, 1979), le niveau de confiance de l'athlète et le sentiment d'efficacité sont peu associés à la qualité des performances, du moins, pour ce qui est de l'équipe étudiée.

5.2.2.2 Satisfaction

Comme il a été démontré précédemment, des comportements de leadership des entraîneurs sont fortement associés au niveau de satisfaction des athlètes, du moins davantage qu'aux performances individuelles. Tel qu'illustré à la figure 31, l'efficacité de l'entraînement, prédicteur statistiquement significatif, et le support social sont corrélés positivement et significativement avec le niveau de satisfaction, confirmant ainsi les observations de plusieurs auteurs identifiés précédemment. Il est de plus intéressant de constater que les joueurs les plus satisfaits de participer aux activités de l'équipe sont aussi les plus confiants, que ce soit face à leur niveau d'habileté ou face à la prochaine compétition, et ce, autant au niveau individuel que collectif.



¹ Les chiffres entre parenthèse représentent le r carré ajusté de la régression multiple par étapes. Dans ce cas-ci, le sentiment d'efficacité collective (.59) combiné à l'efficacité de l'entraînement (.05) expliquent 64% de la variabilité du niveau de satisfaction.

Figure 31. Liens entre les variables à l'étude et le niveau de satisfaction des athlètes.

Compte tenu des limites interprétatives d'une corrélation, qui implique dans ce cas-ci une relation significative et positive entre le niveau de satisfaction des athlètes à participer aux activités de l'équipe et les différentes manifestations de confiance, il est difficile de déterminer si c'est la satisfaction qu'ont les joueurs de participer aux activités de l'équipe qui les rendent plus confiants ou si c'est leurs niveaux de confiance qui les rendent plus satisfaits.

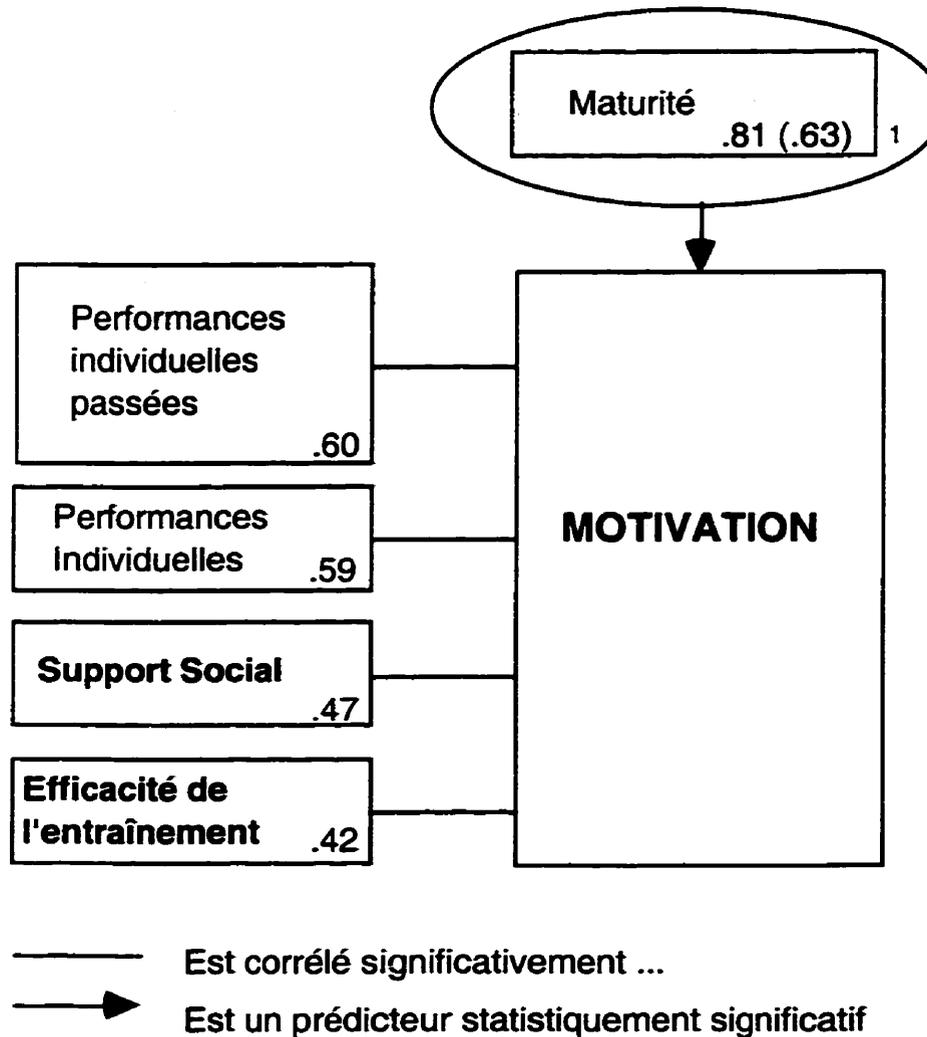
Suite à l'ensemble des résultats exposés plus haut, il est curieux d'avoir obtenu comme résultat que les demis-défensifs soient significativement plus satisfaits de leur expérience avec l'équipe que les secondeurs alors que leur entraîneur ne démontre aucun comportement de leadership favorable à la satisfaction comparativement à l'entraîneur des secondeurs. Au contraire, l'entraîneur des secondeurs semble démontrer significativement davantage de support social que son homologue des demis-défensifs. Or, un tel résultat devrait en principe nuire au niveau de satisfaction des athlètes de ce dernier. Un tel phénomène s'explique possiblement par l'ensemble des résultats des demis-défensifs sur les différentes variables ou peut-être par une autre variable non abordée par le présent projet. Les variables modératrices ne semblent pas expliquer une telle observation compte tenu du fait que les orientations motivationnelles intra et inter-individuelle et le niveau de maturité sont faiblement corrélés au niveau de satisfaction et que la différence entre le niveau de maturité des secondeurs et des demis-défensifs est non-significative. De plus, le fait qu'un seigneur en particulier ait semblé beaucoup moins satisfait que les autres joueurs tout au long de la saison a fort possiblement influencé les résultats de ce groupe. Ainsi, le fait d'éliminer le joueur numéro 36, fait passer la moyenne du niveau de satisfaction des secondeurs de 7,36 à 7,85. La différence entre la moyenne des secondeurs et des demis-défensifs est alors non-significative.

5.2.2.3 Motivation

Les résultats de la présente étude ont démontré que l'efficacité de l'entraînement et le support social démontré par l'entraîneur étaient significativement associés au niveau de motivation des athlètes (figure 32). Le niveau de maturité des athlètes est le seul prédicteur statistiquement significatif du niveau de motivation. En d'autres termes, les athlètes qui ont plus d'expérience, plus de connaissances, qui sont plus responsables, plus autonomes et qui ont une attitude plus positive face au travail ont démontré plus de motivation. Le concept de performance est aussi corrélé significativement avec le niveau de motivation des athlètes, que ce soit les performances de la semaine

précédente ou de la semaine qui suit immédiatement la semaine d'entraînement où a été mesuré le niveau de motivation. Il est de plus intéressant de constater que les performances individuelles passées des athlètes sont significativement corrélées avec leur niveau de motivation sans toutefois l'être avec les différentes manifestations de leur confiance.

Les résultats obtenus ont permis de vérifier des postulats à l'égard de l'orientation motivationnelle des athlètes. Ils ne sont d'abord pas en mesure de confirmer Duda (1992) à l'effet que les athlètes ayant mieux performé ont une orientation motivationnelle davantage axée sur la qualité de leur propre performance comparativement à d'autres athlètes qui ne démontrent pas la même qualité de performance (la performance moyenne des athlètes dont l'orientation motivationnelle est intra-individuelle est de 13,63, comparativement à 13,74 pour les athlètes dont l'orientation motivationnelle est inter-individuelle). Les résultats vont aussi à l'encontre des propos de Dweck (1986) et Nicholls (1989) qui ont affirmé que les athlètes orientés intra-individuellement démontraient davantage de motivation dans leurs comportements (tableau 17).



¹ Le chiffre entre parenthèse représente le r carré ajusté de la régression multiple par étapes. Dans ce cas-ci, le niveau de maturité explique 63% de la variabilité du niveau de motivation.

Figure 32. Liens entre les variables à l'étude et le niveau de motivation des athlètes.

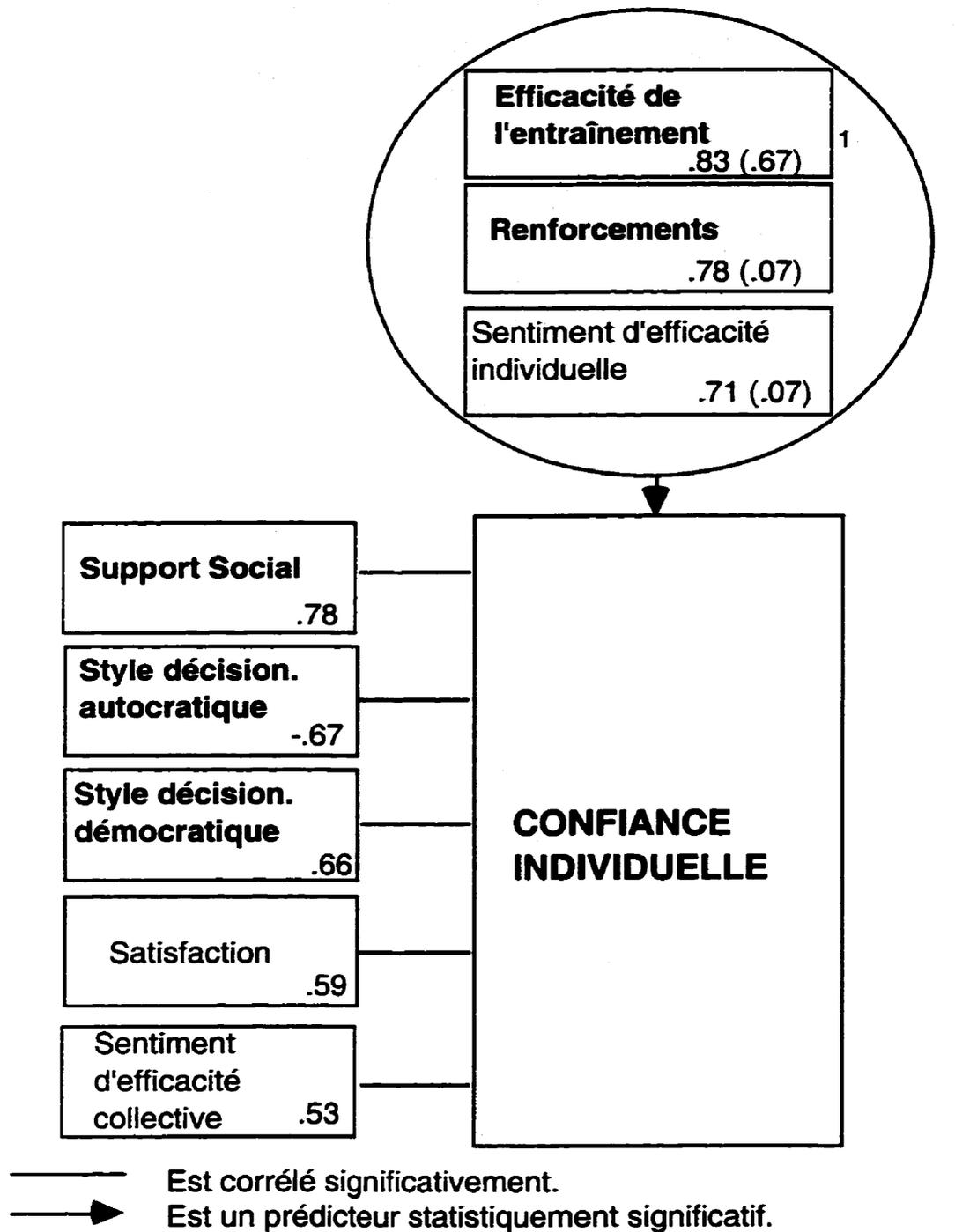
5.2.2.4 Confiance individuelle

Chacun des comportements de leadership des entraîneurs sauf le style décisionnel autocratique, démontre des corrélations positives et significatives avec le niveau de confiance individuelle des athlètes (figure 33). Il est à noter que les renforcements émis par les entraîneurs de même que l'efficacité de l'entraînement sont des prédicteurs statistiquement significatifs de cette dernière variable. Les

résultats semblent notamment supporter Zander (1971) à l'effet que le sentiment d'efficacité en sport puisse se développer notamment à partir de la persuasion verbale, dans ce cas-ci, par les renforcements émis par les entraîneurs.

D'autres comportements d'athlètes ont aussi démontré des corrélations significatives avec le niveau de confiance individuelle, soit le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition, le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition et le niveau de satisfaction de participer aux activités de l'équipe. Il est intéressant de constater que la performance individuelle passée des athlètes n'est pas corrélée avec le niveau de confiance individuelle. Il serait alors possible de croire que les comportements de leadership des entraîneurs aient été, auprès de l'équipe étudiée, davantage associés au niveau de confiance des athlètes que leurs performances antérieures.

Les présents résultats ne permettent pas de supporter Bandura (1982), Burton et Martens (1986), et Weiss et Chaumeton (1992) à l'effet que les individus qui ont une perception élevée de leur niveau d'habileté, démontreront plus de motivation mais aussi qu'ils seront prédisposés à mieux performer (Bandura, 1977; Zander, 1971).



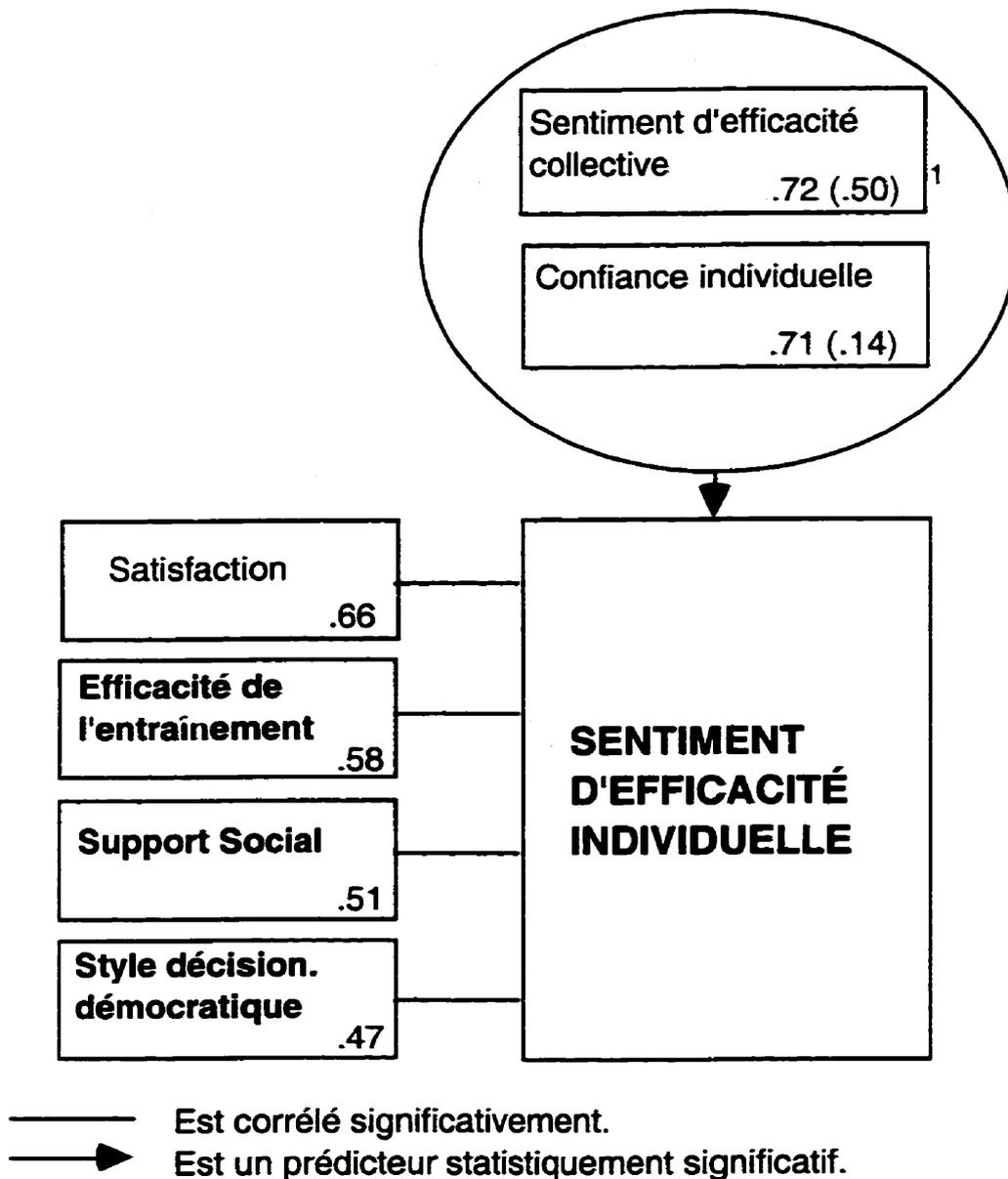
¹ Les chiffres entre parenthèse représentent le r carré ajusté de la régression multiple par étapes. Dans ce cas-ci, l'efficacité de l'entraînement (.67) combiné aux renforcements (.07) et au sentiment d'efficacité individuelle (.07) expliquent 81% de la variabilité du niveau de confiance individuelle.

Figure 33. Liens entre les variables à l'étude et le niveau de confiance individuelle.

5.2.2.5 Sentiment d'efficacité individuelle

Les résultats de la présente étude ont démontré que l'efficacité de l'entraînement, le support social et les comportements de style décisionnel démocratique étaient significativement associés au sentiment d'efficacité individuelle des athlètes face à la prochaine compétition (figure 34). Les meilleurs prédicteurs statistiquement significatifs du sentiment d'efficacité individuelle sont le sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition et le niveau de confiance individuelle. Le niveau de satisfaction est pour sa part significativement corrélé avec le sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition.

Les résultats obtenus quant aux relations non-significatives entre le sentiment d'efficacité individuelle, l'orientation motivationnelle inter-individuelle et le niveau de motivation ne permettent pas de supporter le postulat à l'effet que ceux qui se comparent à autrui afin de déterminer leur niveau de succès et qui ont confiance en leur niveau d'habileté démontraient davantage de motivation dans leurs comportements. Ces résultats infirment ainsi les propos de Harter (1981) qui affirme que les individus ayant une orientation inter-individuelle démontrent aussi des efforts et de l'intensité dans leur comportement dans le cas où ils ont confiance en leur niveau d'habileté.



¹ Les chiffres entre parenthèse représentent le r carré ajusté de la régression multiple par étapes. Dans ce cas-ci, le sentiment d'efficacité collective (.50) combiné au niveau de confiance individuelle (.14) expliquent 64% de la variabilité du sentiment d'efficacité individuelle face à la prochaine compétition.

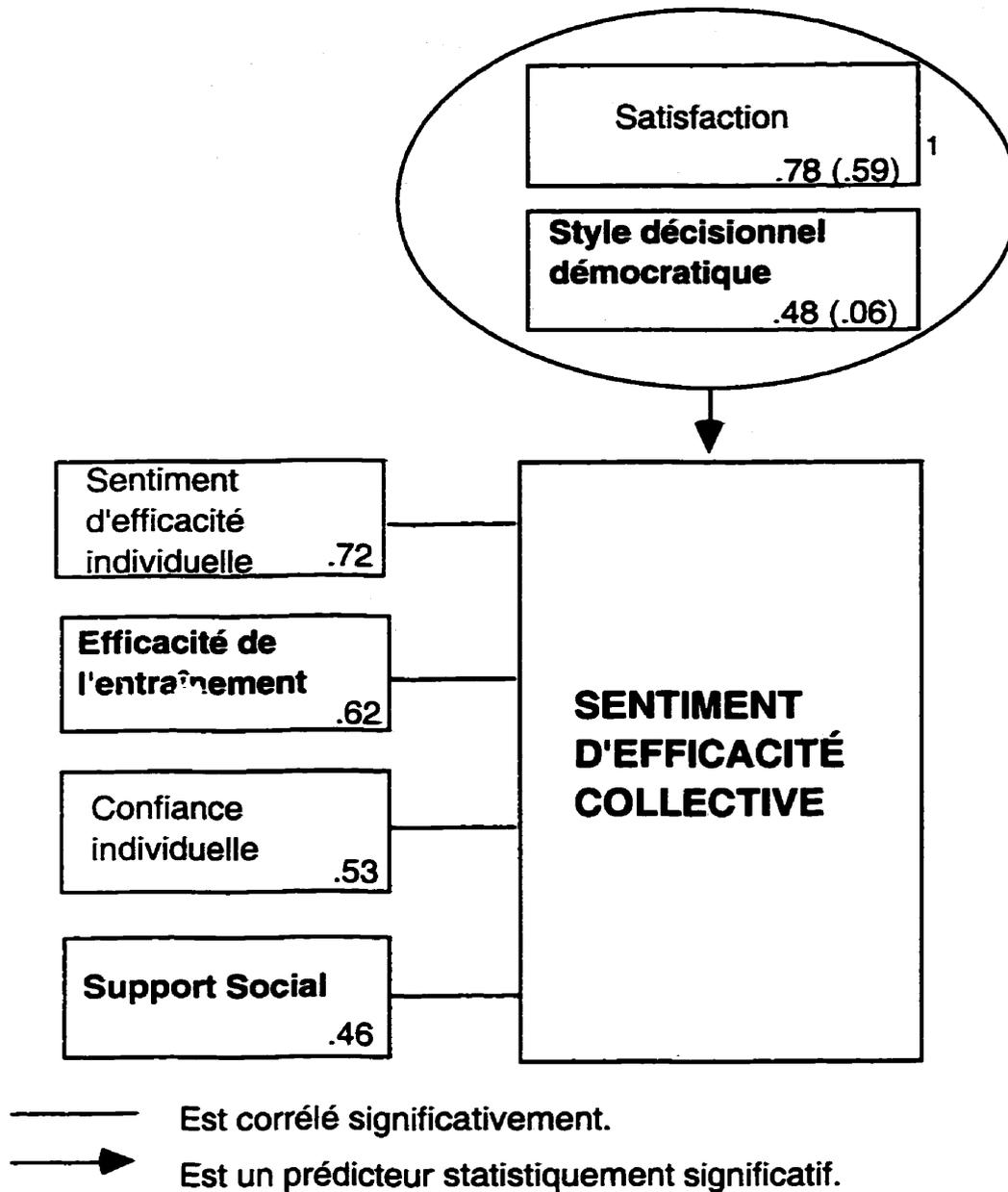
Figure 34. Liens entre les variables à l'étude et le sentiment d'efficacité individuelle.

5.2.2.6 Sentiment d'efficacité collective

Ce sont les mêmes comportements de leadership (efficacité de l'entraînement, support social et style décisionnel démocratique) qui

sont significativement corrélés au sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition (figure 35). Le style décisionnel démocratique est de plus un prédicteur statistiquement significatif de cette dernière variable.

Pour ce qui est des comportements des athlètes, le niveau de confiance, le sentiment d'efficacité individuelle et le niveau de satisfaction (prédicteur statistiquement significatif) sont significativement corrélés au sentiment d'efficacité collective. Il est particulièrement intéressant de constater que les athlètes qui perçoivent davantage de démocratie dans les comportements des entraîneurs ont davantage confiance en leurs coéquipiers.



¹ Les chiffres entre parenthèse représentent le r carré ajusté de la régression multiple par étapes. Dans ce cas-ci, le niveau de satisfaction (.59) combiné au style décisionnel démocratique (.06) expliquent 65% de la variabilité du sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition.

Figure 35. Liens entre les variables à l'étude et le sentiment d'efficacité collective.

5.2.2.7 Performance collective

Les résultats de la présente étude n'ont identifié qu'une seule variable significativement corrélée à la performance collective, soit le

style décisionnel démocratique. Ils offrent donc un support mitigé à Steiner (1972) qui met en valeur l'importance de l'entraîneur afin de diminuer les processus fautifs tels les erreurs techniques et stratégiques et le manque de motivation afin de favoriser la performance sportive. Même si les présents résultats font apparaître que l'entraîneur démontre un comportement associé au niveau de la performance collective, il demeure difficile de déterminer l'influence directe des comportements de leadership de l'entraîneur sur cette dernière variable.

La faible corrélation obtenue entre la performance collective et les performances individuelles offrent aussi peu de support aux propos de Gill (1984) à l'effet que le meilleur prédicteur du niveau de performance de l'équipe sportive est le niveau moyen d'habileté des joueurs qui composent l'équipe. Les présents résultats supportent davantage Hayhorn (1968), Heslin (1964), Jones (1974), McGrath et Altman (1966) et Steiner (1972) à l'effet que la performance collective est associée à la performance individuelle mais que la relation entre ces deux variables était influencée par plusieurs variables psycho-sociales, notamment la nature de la tâche à réaliser. Ils supportent donc le postulat que les corrélations sont plus faibles pour les sports demandant davantage d'interaction, tel le football, alors qu'ils sont plus prédisposés à être victime de processus fautifs tels les erreurs techniques et tactiques, que les activités indépendantes, caractérisées par une faible interaction entre les athlètes.

Roy (1994) ajoute d'autres facteurs contextuels qui ont un impact majeur sur la performance d'équipe sportive telle la qualité de l'adversaire. Par exemple, les deux pires performances collectives se sont produites contre les deux équipes qui ont atteint le match de championnat alors que les trois meilleures performances se sont produites contre des adversaires qui ne se sont pas classés pour les séries éliminatoires. Ajoutons aux facteurs contextuels déterminant la performance collective la compatibilité des styles de jeu des opposants et les forces et faiblesses des joueurs qui s'affrontent, leur expérience et le contexte des compétitions (conditions climatiques, sites de compétitions étrangers ou familiers, surface de jeu etc.). L'influence

d'autres variables psycho-sociales telles la cohésion et le niveau d'anxiété sur la performance collective reste à explorer (Roy, 1994).

Compte tenu des présents résultats, il est permis de croire que ce sont d'autres variables sur lesquelles l'entraîneur a une influence restreinte qui déterminent la performance collective d'une équipe sportive.

CHAPITRE VI

CONCLUSION

6.1 Objectif et questions de l'étude

L'objectif de cette étude était de décrire et d'analyser le phénomène de leadership tel qu'il se manifeste au sein d'une équipe de football de niveau collégial. L'étude trace le portrait de l'évolution des comportements de leadership (Chelladurai et Saleh, 1980) des entraîneurs et des comportements des athlètes tout au long d'une saison d'activité d'une équipe de football collégial. De plus, les variables à l'étude sont mises en relation afin d'illustrer les liens complexes qui existent entre les comportements de leadership des entraîneurs et les comportements des joueurs.

6.2 Limites de l'étude

Il est important de souligner que l'étude a été réalisée auprès d'une équipe sportive qui possède des caractéristiques bien à elle. Tout d'abord, il s'agit d'une équipe de football. Selon Werner et Almond (1990), le football est un sport d'invasion c'est-à-dire un sport où les joueurs des deux équipes s'entremêlent afin de marquer davantage de

points que l'adversaire en envahissant le territoire ennemi. L'unité offensive de chacune des deux équipes en compétition tente de traverser la zone des buts adverse, située à une extrémité du terrain, en possession du ballon ou en bottant celui-ci entre les poteaux des buts. Elle doit réaliser cette tâche contre une unité défensive qui a pour tâche d'arrêter cette invasion. La nature du football implique aussi un calendrier particulier: les saisons d'activités sont courtes (septembre à novembre) et il y a un ratio de quatre entraînements par semaine pour un match. Le groupe étudié présente d'autres propriétés. Il s'agit d'une unité défensive composée de 23 joueurs amateurs âgés entre 17 à 21 ans de niveau collégial AA, qui a remporté trois de ses neuf matches et qui est dirigée par trois entraîneurs âgés dans la vingtaine.

Les caractéristiques uniques du sujet de l'étude (l'unité défensive et ses entraîneurs) font qu'il serait dangereux de vouloir généraliser les présentes conclusions à toute équipe sportive. Les besoins de catégories variées d'athlètes risquent d'être différents comme il l'a été démontré dans la littérature (Horn, 1992). Il est beaucoup plus pertinent de comparer les présentes données à des équipes présentant des caractéristiques similaires. Afin de pouvoir généraliser des conclusions sur l'efficacité du leadership, plusieurs équipes présentant différentes caractéristiques devront être étudiées en utilisant des protocoles comparables à celui qui a été utilisé dans cette étude.

6.3 Résultats obtenus

1) Comment certains comportements de leadership émis par les entraîneurs évoluent tout au long d'une saison d'activité d'une équipe sportive?

Les résultats de l'étude démontrent que les patrons de comportements des trois entraîneurs sont relativement stables dans le temps, peu importe les moments de la saison (figures 18 à 22). L'effet Pygmalion peut expliquer cette stabilité des résultats. C'est le processus par lequel un individu se comporte de façon à confirmer les attentes qu'il a envers un autre individu. Les attentes, un concept associé à l'effet Pygmalion, correspondent à des prévisions qu'une

personne élabore envers une autre personne à partir de ses croyances, de ses préjugés, de ses connaissances et de son expérience. Ainsi, une simple rumeur lancée par un individu peut prendre une ampleur considérable et devenir une réalité lorsqu'elle devient partagée par plusieurs personnes (Gagnon, 1992).

Dans le cas de l'équipe étudiée, il est possible que les réponses des joueurs face aux comportements de leadership des entraîneurs aient été influencées par les attentes que les joueurs ont développées à l'égard des entraîneurs. Ces attentes auraient été développées à partir des perceptions des comportements de leadership des premières semaines, ou encore, par la réputation que peut avoir un ou des entraîneurs auprès des joueurs les plus influents de l'équipe. Par exemple, si un entraîneur a la réputation d'être efficace dans l'entraînement qu'il prodigue aux athlètes, les autres joueurs auront tendance à se conformer à cette réputation de l'entraîneur et ils donneront un score favorable à celui-ci au sujet de ce comportement de leadership. Les joueurs auraient ainsi donné une appréciation biaisée par la réputation de leur entraîneur ou par leurs attentes face à celui-ci. Ces appréciations auraient alors été maintenues jusqu'à la fin de la saison d'activités de l'équipe, d'où la stabilité des comportements de leadership.

2) Comment les comportements des athlètes évoluent tout au long de cette même saison?

Contrairement aux comportements des entraîneurs, les comportements des athlètes, notamment leurs performances individuelles et collectives mais aussi leur niveau de motivation ont été fort variables. Qu'est-ce qui peut expliquer cette variation?

Des chercheurs en apprentissage moteur tentent d'expliquer les performances sportives par des modèles qui intègrent des facteurs qui n'ont pas été considérées dans la présente étude. Par exemple, Famose (1990) propose un modèle (figure 36) qui met en évidence a) le but de la tâche à réaliser, b) l'activité réalisée pour atteindre ce but et c) le résultat de cette activité en termes de performance. D'autres facteurs tels d) les facteurs personnels et e) les facteurs contextuels

interagissent et influencent b) l'activité réalisée par le sujet qui détermine finalement c) le résultat, ou dans ce cas-ci la performance individuelle et la performance collective.

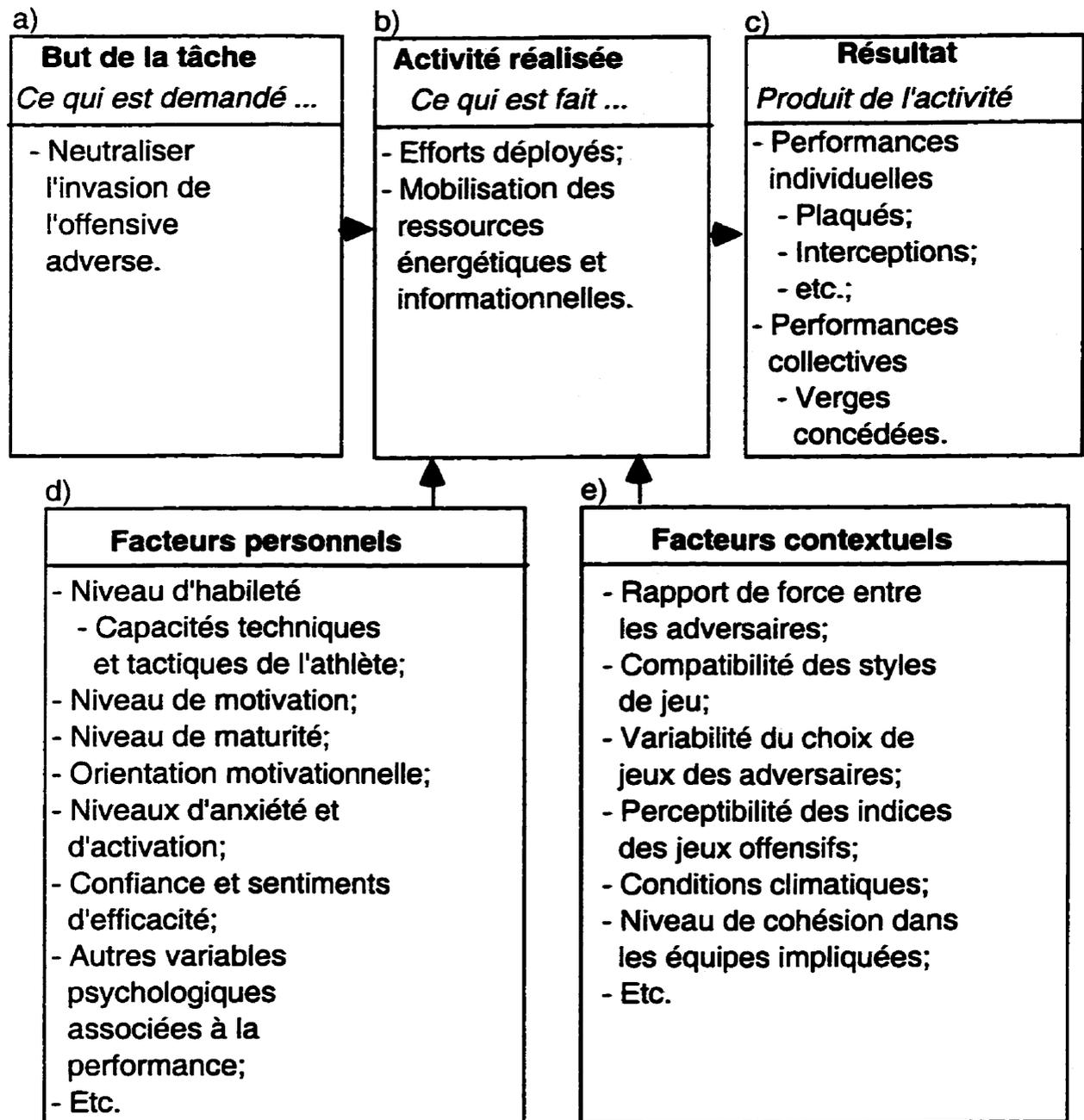


Figure 36. Modèle psychomoteur de réalisation d'une performance sportive, par exemple en football américain, inspiré de Famose (1990).

La présente étude a porté spécifiquement sur la mesure et la mise en relation des performances individuelles et collectives, du niveau de satisfaction, du niveau de motivation, du niveau de confiance individuelle, des sentiments d'efficacité individuelle et collective, de l'orientation motivationnelle et du niveau de maturité. Des facteurs personnels, notamment le niveau d'habileté des athlètes, n'ont pas été considérés. Ce dernier concept peut se définir comme "le produit de l'interaction de deux facteurs généraux, soit le potentiel ou les composantes héréditaires d'ordre morphologique, organique, et psychologique, et l'apprentissage correspondant aux conditions d'apprentissage et aux taux de pratique, à l'entraînement spécifique, etc. (Famose, 1990, p. 160). On peut ainsi penser que les joueurs de l'étude avaient vraisemblablement des niveaux d'habileté différents et que ces niveaux ont influencé leurs actions réalisées, expliquant ainsi en partie les performances variables observées.

Les facteurs contextuels quant à eux se définissent par des variables qui sont présentes dans l'environnement du joueur au moment de réaliser ses actions. Parmi les facteurs contextuels non abordés dans l'étude, et qui peuvent influencer la performance, il y a les conditions climatiques et les conditions du terrain (adhérence de la surface de jeu), l'effet des spectateurs, le niveau de cohésion au sein de l'équipe et les caractéristiques des adversaires. Considérons par exemple les caractéristiques de l'adversaire telles les stratégies utilisées et ses propriétés physiques. La tâche des joueurs défensifs devient plus complexe lorsque l'adversaire présente un système de jeu diversifié en termes 1) de nombre de jeux au sol (course avec le ballon), 2) de nombre de jeux par la passe 3) du nombre d'endroits stratégiques ciblés par les jeux offensifs, 4) d'indices fournis par les formations, les déplacements et le déroulement du jeu et 5) d'utilisation de ces différents jeux offensifs à différents moments dans le match. La compatibilité des styles de jeu des adversaires (par exemple, forte attaque aérienne confrontée à une faible défensive aérienne) a aussi une influence déterminante sur la performance en football américain.

Les propriétés physiques de l'adversaire ont aussi un effet déterminant sur la performance compte tenu de l'aspect invasif de ce

sport (Werner et Almond, 1990) où il y a des contacts physiques directs entre les adversaires. La tâche sera ainsi plus difficile pour les défenseurs, lorsque le rapport de force est à l'avantage des joueurs offensifs au niveau 1) de la qualité d'exécution des gestes techniques, 2) de la force physique des joueurs en opposition, 3) de la vitesse et de la justesse d'exécution des stratégies et tactiques offensives et 4) de la vitesse des déplacements des joueurs. L'ensemble de tous ces facteurs mentionnés précédemment rend ainsi la performance autant individuelle que collective très instable d'une semaine à l'autre.

Au sujet de la variabilité du niveau de motivation des athlètes, il est intéressant de constater que trois des quatre²⁰ variables qui y sont significativement associés sont relativement stables dans le temps (efficacité de l'entraînement, support social des entraîneurs et niveau de maturité des athlètes). Toutefois, il est possible que la fluctuation du niveau de motivation soit influencée par le niveau de performance individuelle passée, lui aussi, très fluctuant. De plus, d'autres variables non-abordées dans la présente étude, notamment divers événements qui surviennent dans la vie de l'athlète hors du terrain, ont certes pu influencer leur niveau de motivation tout au long de la saison.

Les autres manifestations d'efficacité du leadership (le niveau de satisfaction des athlètes, leur niveau de confiance individuelle et leur sentiment d'efficacité individuelle et collective) se sont avérées stables lors de la saison. Or, les trois manifestations de confiance sont significativement corrélées entre elles mais aussi avec l'ensemble des comportements de leadership (stables) ce qui favorise la stabilité des résultats.

²⁰ Le niveau de performance est aussi corrélé significativement au niveau de motivation, mais dans ce cas-ci, la mesure de la performance suit la mesure du niveau de motivation. Il est donc erroné d'affirmer que la performance puisse influencer le niveau de motivation.

3) Quelles sont les relations entre les comportements de leadership émis par les entraîneurs et les comportements des athlètes?

Il est intéressant de constater que les comportements de leadership des entraîneurs semblent davantage associés aux comportements des athlètes en début de saison. Les corrélations significatives de la semaine 5 ont été éliminées compte tenu qu'il s'agit de la médiane et qu'on veut distinguer le début (quatre premières semaines) de la fin de la saison (quatre dernières semaines). Cinquante et une (51) des 79 (65%) corrélations significatives ont été obtenues en début de saison, lors des quatre premières semaines (tableau 24).

Tableau 24

Nombre de corrélations significatives entre les comportements de leadership des entraîneurs et les comportements des athlètes, selon les semaines

	Semaines									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Efficacité de l'entraînement	4	3	3	5	2	2	2	1	4	26
Renforcements	3	4	2	2	0	0	0	1	1	13
Style décisionnel démocratique	3	1	1	2	1	3	0	0	3	14
Style décisionnel autocratique	2	1	2	2	0	2	0	0	1	10
Support social	1	3	2	5	0	3	2	1	2	19
TOTAL	13	12	10	16	3	10	4	3	11	82

Les 14 corrélations significatives de la cinquième semaine entre les comportements des athlètes ont aussi été éliminées afin de distinguer la première de la seconde moitié de saison (tableau 25). Ainsi, 50 des 99 (50,5%) corrélations significatives ont été observées lors des quatre premières semaines de la saison. Les corrélations

significatives entre les comportements des athlètes sont donc bien réparties tout au long de la saison.

Tableau 25

Nombre de corrélations significatives entre les comportements des athlètes, selon les semaines

	Semaines									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Perf. individ. passées	n/a	1	2	1	1	1	0	1	1	8
Perf. individ.	0	1	0	1	0	0	0	1	0	3
Satisfaction	3	2	0	4	2	1	3	1	1	17
Motivation	0	1	0	3	0	0	0	2	0	6
Confiance individuelle	2	2	0	3	3	2	2	2	1	17
Sent. efficacité individuelle	3	2	1	3	2	2	3	1	3	20
Sent. efficacité collective	2	0	1	2	3	3	2	1	1	15
Maturité	2	3	1	2	1	4	2	1	2	18
Orientation intra-individ.	0	0	1	0	1	1	0	0	1	4
Orientation inter-individ.	0	0	1	0	1	1	1	0	1	5
TOTAL	12	12	7	19	14	15	13	10	11	113

Ces résultats laissent penser que les comportements des entraîneurs ont plus d'impact sur les athlètes en début de saison alors que la dynamique de l'équipe sportive en est aussi à ses débuts et que les athlètes semblent plus ouverts et plus sensibles aux comportements de leadership des entraîneurs. Par la suite, à mesure que l'équipe évolue et devient plus mature en vivant des expériences diverses, notamment

par le biais des victoires et des défaites et ce qui en découle, cette influence des comportements de leadership sur l'équipe sportive semble diminuer. Une telle hypothèse viendrait alors suggérer que le leadership de l'entraîneur soit particulièrement important en début de saison afin de guider le groupe et d'orienter les comportements et les attentes des athlètes à l'intérieur de l'équipe. Ces résultats supporteraient ainsi le modèle de Blanchard (1985) (figure 13) à l'effet que l'entraîneur ait à modifier son style de leadership en fonction de la maturité de l'équipe. En résumé, cet auteur suggère que l'entraîneur se doit d'être fortement orienté vers la tâche au début des activités d'une équipe, qu'il doit ensuite démontrer davantage de support à ses athlètes et qu'à mesure que l'équipe évolue, il délaisse progressivement son emprise sur le groupe.

Après avoir illustré la distribution dans le temps des corrélations significatives entre les variables à l'étude, les résultats de la troisième question de l'étude nous introduisent à la quatrième question qui est ...

4) Comment les variables à l'étude peuvent être mises en relation afin de constituer un modèle susceptible de faire avancer la compréhension du phénomène de leadership dans une équipe sportive?

Le modèle de la figure 37 illustre l'ensemble des corrélations entre les variables à l'étude, autant entre les comportements de leadership des entraîneurs et les comportements des athlètes qu'entre les comportements des athlètes entre eux.

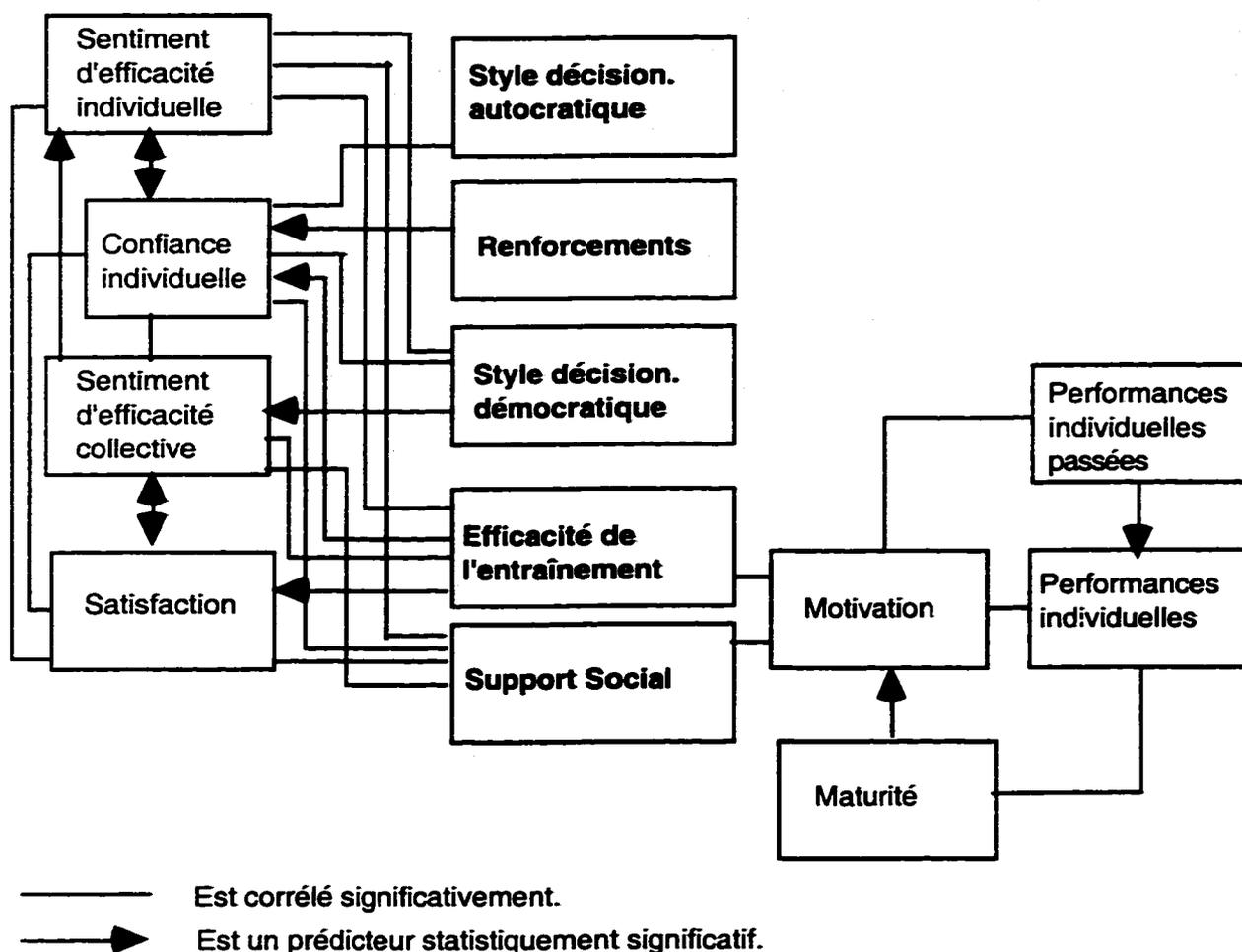


Figure 37. Synthèse des résultats obtenus quant aux relations entre les variables à l'étude.

Afin de clarifier ce modèle, les conclusions quant aux corrélations significatives impliquant chaque comportement d'athlète retenu pour la présente étude sont présentées dans les pages suivantes.

Performances individuelles et collectives

Les résultats de l'étude suggèrent que l'impact des comportements de l'entraîneur sur la performance individuelle soit indirect. En effet, la présente étude révèle que les comportements de leadership d'entraîneurs sont davantage associés au niveau de motivation de l'athlète, qui est à son tour associé à la performance. Ces mêmes résultats laissent supposer que ce sont plutôt les prédispositions individuelles des athlètes telles leurs performances passées qui jouent un rôle significatif afin de prédire statistiquement la performance sportive individuelle. Le niveau de maturité est aussi favorablement associé à la performance sportive individuelle.

La nature corrélationnelle de l'étude ne permet pas d'identifier de relations de causes à effet entre les variables associées à la performance individuelle. Il est donc audacieux d'affirmer, par exemple, que la performance individuelle passée entraîne un niveau de motivation supérieur lors de la semaine suivante qui à son tour détermine la qualité de la performance lors de la prochaine compétition. L'influence de l'entraîneur sur la performance en compétition se limiterait donc à favoriser un niveau de motivation élevé chez les athlètes en leur proposant un entraînement efficace et en maintenant des relations interpersonnelles satisfaisantes.

Les résultats auraient pu être différents si le contexte de compétition avait été stable, notamment si les conditions climatiques, si les prédispositions à la performance des athlètes et de l'équipe à l'étude (états mental et physique) et si l'adversaire et les stratégies qu'il emploie avaient été semblables d'une semaine à l'autre. De cette façon, il aurait probablement été plus facile de déterminer si les athlètes qui ont le mieux performé, ou qui se sont le plus améliorés, ont effectivement perçu davantage d'efficacité d'un entraîneur pour un certain comportement de leadership. Ainsi, peut-être aurions-nous pu identifier que les athlètes qui se sont le plus améliorés auraient en effet perçu que leur entraîneur était plus efficace en entraînement. Toutefois, ces conditions de mesure sont peu réalistes dans le monde du sport compétitif.

Une solution qui pourrait éventuellement permettre de déterminer avec plus de certitude l'influence de l'entraîneur sur la qualité des performances des athlètes serait de développer des instruments de mesure de performance plus valides, c'est-à-dire qui tiendraient compte de l'impact des facteurs contextuels tels les caractéristiques stratégiques et tactiques des adversaires mais aussi des rapports de force entre ceux-ci. Par exemple, un demi-défensif, qui a principalement comme tâche de minimiser l'invasion de l'attaque adverse par la passe, risque d'être moins impliqué dans l'action si l'adversaire met en valeur les courts jeux au sol comme au cours de la deuxième compétition contrairement à une équipe qui passe beaucoup le ballon comme à la quatrième compétition. Un instrument de mesure qui tiendrait compte de ce choix stratégique de l'adversaire pourrait alors rendre justice à ce joueur qui a moins d'opportunités de contribuer à l'objectif de la défensive. L'instrument de mesure en question serait encore plus valide s'il pouvait tenir compte des propriétés physiques de l'adversaire. Il pourrait ainsi, par exemple, majorer un score de performance d'un joueur de ligne défensive confronté à un adversaire qui possède des caractéristiques favorables (poids, grandeur, système de blocage particulier), ou encore, minimiser le score de performance de ce même joueur défensif lorsqu'il affronte un adversaire moins menaçant. À noter que Roy (1994) a déjà tenté de tenir compte du rapport de force entre adversaires dans la mesure de la performance en football. Il a alors normalisé à la hausse les scores de performance de joueurs défensifs lorsque confrontés à des équipes de fort calibre, déterminé par leur fiche de victoire et de défaites, en multipliant ce score de performance par un coefficient supérieur à 1. Il a conséquemment normalisé à la baisse les scores de performance contre des adversaires plus faibles en multipliant ces scores de performance par un coefficient inférieur à 1. Cette stratégie avait pour but de comparer l'ensemble des performances de joueurs défensifs au cours d'une saison en tenant compte de la force de l'adversaire.

Les principaux arguments présentés plus haut s'appliquent aussi à la performance collective: avec des instruments de mesure de la performance qui tiennent compte davantage des facteurs contextuels

(qualité des adversaires, compatibilité des styles de jeu, etc.), il sera possible d'identifier avec plus de certitude les différents facteurs qui sont associés à la performance de groupe. Il ne faut pas oublier non plus que d'autres variables non-abordées dans la présente étude auraient pu expliquer la performance collective, tels le niveau de cohésion, c'est-à-dire la tendance d'un groupe à demeurer uni dans la poursuite de ses objectifs (Carron, 1982). À noter que la cohésion à l'intérieur d'un groupe peut se manifester face à la tâche alors que les membres de ce groupe travaillent ensemble afin d'atteindre leurs objectifs. La cohésion se manifeste aussi socialement par l'attrait qu'ont les individus les uns envers les autres (Weinberg et Gould, 1995).

Satisfaction

Les comportements de leadership, dans ce cas-ci l'efficacité de l'entraînement et le support social, sont associés plus directement au niveau de satisfaction des athlètes. Les résultats de la présente étude supportent ainsi plusieurs études effectuées antérieurement à l'effet que l'entraîneur se doit d'être efficace tant dans son orientation face à la tâche que dans le support social qu'il démontre à ses joueurs (Cox, 1994; Katz, 1955; Murray et Mann, 1993). Compte tenu de la nature corrélationnelle de la thèse, il est difficile d'interpréter la relation significative entre le niveau de satisfaction des athlètes et les différentes manifestations de leur niveau de confiance, sinon que les joueurs plus satisfaits de participer aux activités de l'équipe ont plus confiance en leur niveau d'habileté, en général ou face à la prochaine compétition, et aussi face à leurs coéquipiers.

Motivation

Tout comme c'est le cas pour le niveau de satisfaction, le support social et l'efficacité de l'entraînement sont les comportements de leadership les plus associés au niveau de motivation des athlètes. Les résultats de la présente étude démontrent de plus que les athlètes plus motivés sont plus matures. Il est intéressant de constater que le niveau de motivation est associé aux concepts de performance; autant ceux qui ont mieux performé la semaine précédente sont plus motivés, autant

ceux qui sont le plus motivés pendant une semaine d'entraînement performant mieux au prochain match.

Confiance individuelle et sentiments d'efficacité individuelle et collective

Il semble que tous les comportements de leadership soient associés positivement avec le niveau de confiance individuelle des athlètes, à l'exception du style décisionnel autocratique, qui est négativement corrélé. L'efficacité de l'entraînement et les renforcements, deux comportements de leadership relatifs à la tâche sportive, sont fortement associés à cette variable (prédicteurs statistiquement significatifs). Ces résultats semblent confirmer les conclusions de la littérature à l'effet que l'entraîneur a un rôle déterminant afin de mettre les athlètes en confiance. À noter que les trois manifestations de confiance (confiance individuelle, sentiments d'efficacité individuelle et collective) sont tous fortement associés. Les athlètes plus confiants semblent aussi préserver cet état mental tout au long de la saison, comme en témoignent les figures 26 à 28.

Pour ce qui est du sentiment d'efficacité individuelle, les comportements de leadership "renforcement" et "style décisionnel autocratique" y sont moins fortement associés qu'au niveau de confiance en général. Les mêmes comportements significativement associés au sentiment d'efficacité individuelle sont aussi significativement corrélés au sentiment d'efficacité collective. Toutefois, le style décisionnel démocratique est davantage corrélé à cette manifestation de confiance. Les athlètes qui perçoivent leur entraîneur comme étant plus démocratique semblent ainsi avoir plus confiance en leurs coéquipiers pour le prochain match.

Pour terminer au sujet des résultats, la présente étude supporte les résultats de la littérature à l'effet que tous les comportements de leadership, à l'exception du style décisionnel autocratique, ont des effets bénéfiques sur les athlètes. Les comportements d'efficacité de l'entraînement, les décisions prises de façon démocratique, le support social et les renforcements sont positivement associés au niveau de

motivation, au niveau de satisfaction mais aussi à d'autres variables tels leur niveau de confiance, leur sentiment d'efficacité individuelle et collective (Weiss et Friedrichs, 1986).

6.4 Conseils aux entraîneurs

En plus de mettre en relation les variables à l'étude, le modèle présenté à la figure 37 permet aussi de dégager des implications quant aux comportements de leadership des entraîneurs. Les résultats de la présente étude suggèrent ainsi que l'efficacité de l'entraînement prodigué aux athlètes, le support social qui leur est démontré, les renforcements manifestés face à leurs efforts et les décisions prises de façon démocratique semblent avoir des conséquences positives. À l'inverse, un mode de prise de décisions sans considérer le point de vue de ces derniers (style décisionnel autocratique) semble être peu bénéfique.

Plus en détail, les résultats obtenus démontrent que l'efficacité de l'entraînement (un comportement de leadership orienté vers la tâche) et le support social (un comportement de leadership orienté vers la qualité des relations interpersonnelles) sont les deux comportements les plus associés aux différentes manifestations de l'efficacité du leadership retenues pour la présente étude. Dans le cas présent, il a été observé que ces deux comportements de leadership étaient significativement associés 1) au niveau de motivation des athlètes, 2) à leur niveau de satisfaction, 3) leur niveau de confiance mais aussi 4) leur sentiment d'efficacité individuelle et 5) collective.

En regard des deux principales manifestations de l'efficacité du leadership retenues dans la littérature, soit le niveau de satisfaction et le niveau de performance, l'efficacité de l'entraînement et le support social sont les deux seuls comportements de leadership significativement associés au niveau de satisfaction. Pour ce qui est du niveau de performance, le support social et l'efficacité de l'entraînement sont directement et significativement associé au niveau de motivation, une variable qui est à son tour significativement associée au niveau de performance individuelle. Les présents résultats

supportent ainsi la recherche qui met constamment en valeur l'importance de ces deux comportements de leadership. Il semble donc impératif que l'entraîneur soit autant efficace dans son orientation face à la tâche que dans ses comportements favorisant les relations interpersonnelles avec ses athlètes.

Le style décisionnel démocratique semble aussi démontrer des effets positifs. Ce comportement de leadership est principalement associé aux différentes manifestations de confiance des athlètes, c'est-à-dire, 1) au niveau de confiance individuelle, 2) au sentiment d'efficacité individuelle et 3) au sentiment d'efficacité collective face à la prochaine compétition. Pour leur part, les renforcements et le style décisionnel autocratique sont significativement associés exclusivement au niveau de confiance de l'athlète en ses capacités. La relation entre les renforcements et le niveau de confiance semble directe; une perception favorable en regard des renforcements émis par l'entraîneur semble favoriser un niveau de confiance supérieur chez l'athlète alors que la perception de comportements autocratiques de l'entraîneur semble défavoriser ce même niveau de confiance.

L'analyse des comportements de leadership dans le temps démontre de plus que les entraîneurs ont avantage manifester ces comportements positifs dès le début de la saison compte tenu que les perceptions des athlètes en regard de ces comportements semblent se stabiliser à mesure que progresse la saison. Ainsi, si un entraîneur est perçu initialement comme efficace pour entraîner, il est fort probable que cette perception soit maintenue tout au long de la saison par les athlètes.

6.5 Recommandations méthodologiques et pistes de recherche

6.5.1 Paradigmes de recherche

La présente étude a appliqué la proposition de Horn (1992) d'étudier le leadership en utilisant l'athlète comme unité d'analyse. Quoique cette stratégie méthodologique a été utilisée à maintes reprises dans le passé (Chelladurai et Saleh, 1980; Horn, 1985; 1992;

Smith et al., 1983 et Smoll, Smith, Curtis et Hunt, 1978), la stabilité des comportements de leadership tels que perçus par les athlètes dans la présente étude laisse toutefois penser que l'effet Pygmalion (Gagnon, 1992) puisse être un facteur invalidant. L'utilisation combinée de grilles d'observation et de mesure de perceptions d'athlètes, quoique plus coûteuse en termes d'heures d'observation et de codeurs nécessaires compte tenu du nombre d'athlètes et d'entraîneurs à évaluer, aurait pu fournir une description plus juste de l'intervention des entraîneurs. Toutefois, l'utilisation d'échelles d'appréciation permettant à l'athlète de s'exprimer par voie de questionnaire a semblé une stratégie pertinente afin de mesurer la satisfaction, le niveau de confiance et le sentiment d'efficacité collective et individuelle des athlètes face à la prochaine compétition.

Toujours dans la perspective d'utiliser l'athlète comme unité d'analyse, il serait intéressant d'utiliser des approches qualitatives telles des entrevues et des questionnaires avec des questions ouvertes afin de mieux cerner le point de vue des athlètes en regard du leadership des entraîneurs. Une telle stratégie pourrait permettre d'identifier les comportements d'un entraîneur qui ont un effet déterminant chez l'athlète, information qui serait difficilement identifiable à partir de l'observation des comportements d'entraîneurs et d'athlètes (Horn, 1992). Il serait aussi possible de développer des modèles plus exhaustifs et plus représentatifs de l'intervention des entraîneurs.

Comme les activités d'une équipe sportive impliquent l'interaction d'une multitude de variables, il est fortement suggéré de maintenir l'utilisation des approches multivariées afin de comprendre la complexité des relations entre ces variables (Widmeyer, Brawley et Carron, 1992). Il serait intéressant de déterminer dans quelle mesure d'autres variables que celles retenues par le présent projet de recherche sont associées à l'efficacité du leadership de l'entraîneur sportif, notamment la cohésion des équipes sportives, telle que définie précédemment.

6.5.2 Mesure des variables

Les variables les plus difficiles à mesurer au cours de la présente étude ont certes été les performances individuelles et collectives. Les stratégies qui ont été utilisées ont été développées à partir de systèmes de mesure de la performance basés sur l'analyse de diverses phases de jeu et d'analyses statistiques de matches (Roy, 1994; Savard, 1992). Cette stratégie semble a priori plus valide que 1) la fiche de victoire et de défaites d'une équipe (Weiss et Friedrichs, 1986; Chelladurai, 1984a), 2) les perceptions du niveau de performance (Chelladurai et al., 1988) ou 3) le temps de jeu des athlètes. L'utilisation additionnelle du vidéo a aussi été bénéfique, notamment pour la prise de statistiques (Roy, 1994). Quoique le système de mesure de performance individuelle utilisé lors du présent projet inclut de façon assez exhaustive les différentes statistiques défensives, il ne tient pas compte du nombre d'occasions que le joueur a au cours d'un match de réaliser ces mêmes actions telles les plaqués, les "sacks" du quart-arrière, les interceptions, etc. Il semble en effet difficile de déterminer de façon objective si le joueur avait bel et bien l'occasion de réussir une telle action. Mais, après tout, les meilleurs joueurs ne sont-ils pas ceux qui réussissent des actions déterminantes en se créant justement ces occasions alors que les moins doués ne saisissent peut-être pas ou ne sont pas en mesure de se créer ces mêmes opportunités?

Pour ce qui est de la performance collective, même si le nombre de verges concédées par la défense est une statistique reconnue afin d'évaluer l'efficacité de celle-ci, il demeure que la qualité de l'opposition et le niveau de difficulté de la tâche en situation de compétition (Gill, 1984; 1986) est difficile à définir opérationnellement et à mesurer objectivement. Il semble que les facteurs contextuels tels la qualité de l'adversaire et la compatibilité des styles de jeu dans le cadre des sports d'invasion (Werner et Almond, 1990) soient incontournables. D'autres travaux de recherche devront être consacrés à mieux cerner l'impact du contexte sur la performance afin de pouvoir tirer des conclusions plus valides sur la qualité de la performance sportive et le leadership (Chelladurai, 1990; Horn, 1992). Une fois que des solutions seront identifiées afin de contrer ces difficultés, la

mesure de la performance sera beaucoup plus significative et il sera éventuellement possible de déterminer avec plus de certitude quel est l'impact de l'entraîneur sur la performance (Widmeyer, Brawley et Carron, 1992). Il sera aussi possible, en observant plusieurs équipes sportives, de déterminer quelle est la relation entre le niveau de performance individuelle et la performance collective (Gill, 1979; Haythorn, 1968; Heslin, 1964, Jones, 1974 et McGrath et Altman, 1966) et peut-être pourrons nous y établir des relations de cause à effet (Gill, 1986). La mesure de la performance individuelle et collective dans le contexte de sports d'invasion demeure ainsi un sujet de recherche qui mérite d'être étudié en profondeur (Widmeyer, Brawley et Carron, 1992).

Les trois entraîneurs ont procédé de façon semblable afin d'apprécier le niveau de motivation des athlètes. Comme l'intérêt de la présente étude portait sur les manifestations observables de la motivation chez l'athlète, c'est-à-dire l'intensité, la persistance des comportements, la recherche de situation d'apprentissage et de défi, il était important d'éviter que les joueurs aient à s'auto-évaluer et qu'ils manifestent de la "désirabilité sociale", c'est-à-dire qu'ils veuillent donner une image de soi plus positive qu'elle est en réalité. De plus, la plupart des tests psychométriques existants relatifs à la motivation à l'accomplissement en sport consistent en des auto-évaluations (Gill et Deeter, 1988; Vealey, 1986; Duda, 1989, Fabian et Ross, 1984) qui déterminent surtout l'orientation motivationnelle d'où le besoin de développer un autre moyen d'apprécier la motivation manifestée dans les comportements. La stratégie utilisée dans cette étude afin de mesurer le niveau de motivation des athlètes s'avère une solution intéressante pour contrecarrer les problèmes identifiés plus haut mais elle mériterait d'être développée de façon plus rigoureuse afin de pouvoir être utilisée dans d'autres études.

Enfin, le lecteur se doit de garder à l'esprit que même s'il semble permis d'affirmer qu'une forte orientation vers la tâche et vers les relations interpersonnelles de la part des entraîneurs est associée favorablement à différentes manifestations comportementales chez les athlètes démontrant leur efficacité comme intervenant, il est prématuré de pouvoir affirmer qu'une équipe sportive a du succès à cause de tels et

tels comportements d'entraîneurs sportifs ou encore, d'affirmer qu'un entraîneur se comporte de telle façon à cause des performances de l'équipe en question compte tenu de la nature corrélationnelle des études (Chelladurai, 1990).

RÉFÉRENCES

Albinson, J.G., & Bull, S.J. (1988). A mental game plan: A training program for all sports. London, Ontario: Spodym.

Alderman, R.B. (1978). Strategies for motivating young athletes. Dans W.F. Straub (Ed.), Sport psychology: an analysis of athlete behavior. Ithaca, NY: Mouvement.

Alderman, R.B. & Wood, N.L. (1976). Analysis of incentive motivation in young canadian athletes. Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 1, 169-176.

Ames, C. (1984). Competitive, cooperative and individualistic goal structures: A cognitive-motivational analysis. Dans R. Ames & C. Ames (Eds.), Research on motivation in education: Vol.1. Student motivation (pp.177-208). New York: Academic Press.

Ames, R. & Ames, C. (1984). Research on motivation in education: Vol.1. Student motivation. New York: Academic Press.

Andrud, W.E. (1970). The personality of high school, college, and professional football coaches as measured by the Guilford-Zimmerman temperament survey. Thèse de maîtrise non publiée, University of North Dakota, Grand Forks.

Anshel, M.H. (1990). Sport psychology: From theory to practice. Scottsdale, AZ: Gorsuch Scarisbrick.

Association canadienne des entraîneurs (1990). Programme national de certification des entraîneurs (niveau 3). Gloucester, Ontario, Canada: Association canadienne des entraîneurs.

Ball, D.W. & Loy, J.W. (1975). Sport & social order: Contributions to the sociology of sport. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, 191-215.

Bandura, (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. American Psychologist, 37, 122-147.

Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. Academy of Management Review, 2, 231-251.

Behling, O., & Schriesheim, C. (1976). Organizational behavior: Theory, research and application. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders. New York, NY: Harper & Row.

Bird, A.M. (1977). Development of a model for predicting team performance. Research Quarterly, 48, 24-32.

Bird, A.M., & Cripe, B.K. (1986). Psychology and sport behavior. St-Louis, MO: Times mirror/Mosby College Publishing.

Black, S.J., & Weiss, M. R. (1992). The relationship among perceived coaching behaviors, perceptions of ability and motivation in competitive age-group swimmers. Journal of Sport & Exercise Psychology, 14, 130-145.

Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1985). The managerial grid III: The key to leadership excellence. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Blanchard, K.H. (1985). A situational approach to managing people. Escondido, Ca: Blanchard Training and development, Inc.

Boucher, R.L. (1980). The effect of the congruence of leadership style and task relevant ability on leadership effectiveness: A field test of situational leadership theory. Thèse de doctorat non publiée, Ohio State University, Columbus.

Boyce, B.A., & King, V. (1993). Goal setting strategies for coaches. Journal of Physical Recreation, Recreation and Dance, 64 (1), 65-68.

Brophy, J. (1983). Conceptualizing student motivation. Educational Psychologist, 51, 5-32.

Brunelle, J., Drouin, D., Godbout, P. & Tousignant, M. (1988). La supervision de l'intervention en activité physique. Montréal, Québec, Canada: Gaëtan Morin.

Burton, D. (1989). Winning isn't everything: Examining the impact of performance goals on collegiate swimmers' cognition and performance. The Sport Psychologist, 3, 105-132.

Burton, D. (1992). The Jekyll/Hyde nature of goal: Reconceptualizing goal-setting in sport. Dans T.S. Horn (Ed.). Advances in sport psychology (pp. 267-297). Champaign, IL: Human Kinetics.

Burton, D., & Martens, R. (1986). Pinned by their own goals: An exploratory investigation into why kids drop out of wrestling. Journal of Sport Psychology, 8, 183-197.

Butler, R. (1987). Task-involving and ego-involving properties of evaluation: Effects of different feedback conditions on motivational perceptions, interests and performance. Journal of Educational Psychology, 79, 474-482.

Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sport groups: interpretations and considerations. Journal of Sport Psychology, 4, 123-138.

Carron, A.V. (1984). Motivation: Implication for coaching and teaching. London, Ontario: Sport Dynamics.

Carron, A.V. (1988). Group dynamics in sport: Theoretical and practical issues. London, Ontario: Spodym.

Carron, A.V., & Bennett, B.B. (1977). Compatibility in the coach-athlete dyad. Research Quarterly, 48, 671-679.

Carron, A.V., & Chelladurai, P. (1981). Cohesion as a factor in sport performance. International Review of Sport Sociology, 16, 21-41.

Cartwright, D., & Zander, A. (1968). Group dynamics: Research and theory. New York; Harper and Row.

Case, R.W. (1987). Leadership behavior in sport: A field test of the situational leadership theory. International Journal of Sport Psychology, 18, 256-268.

Case, R.W. (1990). Situational leadership theory and leadership effectiveness in sport settings. Dans L. Vander Velden & J.H. Humphrey (Eds.), Psychology and Sociology of Sport (pp.77-90). New York, N.Y.: A.M.S. Press Inc.

Centre de documentation pour le sport. (1993). Leadership dans le sport (SportBiblio 21). Gloucester, Ontario.

Chappuis, R., & Thomas, R. (1988). L'équipe sportive. Vendôme, France: Presses universitaires de France.

Chelladurai, P. (1978). A contingency model of leadership in athletics. Thèse de doctorat non-publiée, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada.

Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 5, 226-231.

Chelladurai, P. (1981). The Coach as motivator and chameleon of leadership styles. Sports Science Periodical on Research and Technology in Sport. Ottawa, Canada: Coaching Association of Canada.

Chelladurai, P. (1984a). Leadership in Sports. Dans J.M. Silva III & R.S. Weinberg (Eds.), Psychological foundations of sport (pp. 329-339). Champaign, IL: Human Kinetics.

Chelladurai, P. (1984b). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. Journal of Sport Psychology, 6, 27-41.

Chelladurai, P. (1986). Styles of decision making in coaching. Dans J.M. Williams (Ed.), Applied sport psychology: Personal growth to peak performance. Palo Alto, CA: Mayfield.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. International Journal of Sport Psychology, 21, 328-354.

Chelladurai, P., & Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. Research Quarterly for Exercise and Sport, 56, 15-24.

Chelladurai, P., & Carron, A.V. (1978). Leadership. Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation, Sociology of Sport Monograph Series. Ottawa, Ontario: Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation.

Chelladurai, P., & Carron, A.V. (1981). Applicability to youth sports of the Leadership Scale for Sports. Perceptual and Motor Skills, 53, 361-362.

Chelladurai, P., & Carron, A.V. (1982). Individual and task differences and preferred leadership. Communication présentée à la conférence NASPSPA, College Park, MD.

Chelladurai, P. & Carron, A.V. (1983). Athletic maturity and preferred leadership. Journal of Sport Psychology, 3, 371-380.

Chelladurai, P. & Haggerty, T. (1978). A normative model of decision styles in coaching. Athletic Administrator, 13, 6-9.

Chelladurai, P. Haggerty, T., & Baxter, P. (1989). Decision style choices of university basketball coaches and players. Journal of Sport and Exercise Psychology, 11, 201-215.

Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., Oinuma, Y., & Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in a crossnational setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. Journal of Sport and Exercise Psychology, 10, 374-389.

Chelladurai, P., Malloy, D., Imamura, H., & Yamaguchi, Y. (1987). A cross-cultural study of preferred leadership in sports. Canadian Journal of Sport Sciences, 12, 106-110.

Chelladurai, P., & Saleh, S. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. Journal of Sport psychology, 2, 34-45.

Cox, R.H. (1994). Sport psychology: Concepts & applications. Madison, WI: Brown & Benchmark.

Cratty, B.J. (1989). Psychology in contemporary sport (Third Edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Danielson, R.R. (1977). Leadership motivation and coaching classification as related to success in minor league hockey. Dans D.M. Landers & R.W. Christina (Eds.), Psychology of motor behavior and sport, (vol. 2). Champaign, IL: Human Kinetics.

Danielson, R.R., Zelhart, P.F., & Drake, C.J. (1975). Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey players. Research Quarterly, 46, 323-334.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum Press.

Demers, G. (1996). Planification et processus de prises de décision chez les entraîneurs. Thèse de doctorat non publiée, Université Laval, Ste-Foy, Québec, Canada.

Duda, J.L. (1989). Relationship between task and ego orientation and the perceived purpose of sport among high school athletes. Journal of Sport and Exercise Psychology, 11, 318-335.

Duda, J.L. (1992). Motivation in sport settings: A goal perspective approach. Dans G.C. Roberts (Ed.), Motivation in sport and exercise, (pp. 57-91). Champaign, IL: Human Kinetics.

Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. American Psychologist, 41, 1040-1048.

Erle, F.J. (1981). Leadership in competitive and recreational sport. Mémoire de maîtrise non publié, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

Fabian, L., & Ross, M. (1984). The development of the sport competition Trait Inventory. Journal of Sport Behavior, 7, 13-27.

Famose, J.P. (1990). Apprentissage moteur et difficulté de la tâche. Paris: I.N.S.E.P.-Publication.

Fédération québécoise du sport étudiant (1995). Statistiques de participation de la fédération québécoise du sport étudiant. Montréal, Québec.

Feltz, D.L. (1984). Self-Efficacy as a cognitive mediator of athletic performance. Dans W.F. Straub & J.M. Williams (Eds.), Cognitive sport psychology (pp. 191-198). Lansing, N.Y. Sport Sciences Associates.

Feltz, D.L. (1992). Understanding motivation in sport: A self-efficacy perspective. Dans G.C. Roberts (Ed.), Motivation in sport and exercise (pp. 93-105). Champaign, IL: Human Kinetics.

Feltz, D.L., & Petlichkoff, L.M. (1983). Perceived competence among interscholastic sport participants and dropouts. Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 8, 231-235.

Feltz, D.L., Landers, D.M., & Reader, U. (1979). Enhancing self-efficacy in a high-avoidance motor task: A comparison of modeling techniques. Journal of Sport Psychology, 1, 112-122.

Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New-York, NY: McGraw-Hill.

Fisher, A.C., Mancini, V.H., Hirsch, R.L., Proulx, T.J. & Staurowsky, E.J., (1982). Coach-athlete interactions and team climate. Journal of Sport Psychology, 4, 388-404.

Freischlag, J. (1985). Team dynamics: Implications for coaching. Journal of Physical Education, Recreation and Dance, 56, 67-71.

Fry, L.W., Kerr, S., & Lee, C. (1983). An extension and test of path goal leadership theory, using athletic teams as research samples. Paper presented at the academy of management annual meeting, Dallas.

Gagen, J.J. (1971). Risk-taking within football situations of selected football coaches. Thèse de maîtrise non publiée, Kent State University, Kent, Ohio.

Gagnon, J. (1992). L'effet Pygmalion dans une équipe sportive de niveau collégial. Thèse de doctorat non publiée, Université Laval, Ste-Foy, Québec, Canada.

Gardner, F. (1995). The coach and the team psychologist: An integrated organizational model. Dans S.M. Murphy (Ed.), Sport psychology interventions (pp. 147-175). Champaign, IL: Human Kinetics.

Garland, D.J., & Barry, J.R. (1988). The effects of personality and perceived leader behavior on performance in collegiate football. The psychological record, 38, 237-247.

Gill, D.L. (1979). The prediction of group motor performance from individual member abilities. Journal of Motor Behavior, 11, 113-122.

Gill, D.L. (1984). Individual and group performance in sport. Dans J.M. Silva III & R.S. Weinberg (Eds.), Psychological foundations of sport (pp. 315-328). Champaign, IL: Human Kinetics.

Gill, D.L. (1986). Psychological dynamics of sport. Champaign, IL: Human Kinetics.

Gill, D.L., & Deeter, T.E. (1988). Development of the Sport Orientation Questionnaire. Research Quarterly for Exercise and Sport, 59, 191-202.

Godbout, P. (1991). Méthode et techniques de recherche en sciences de l'activité physique. Notes de cours non-publiées, Département d'éducation physique, Université Laval, Ste-Foy, Québec, Canada.

Gordon, A.M.D. (1986). Behavior correlates of coaching effectiveness. Thèse de doctorat non publiée. University of Alberta, Edmonton, Canada.

Gordon, S. (1983). Decision making styles in university soccer coaching. Article présenté à la conférence de la F.I.S.U., Jeux Mondiaux Universitaires, Edmonton, Canada.

Gordon, S. (1988). Decision styles and coaching effectiveness in university soccer. Canadian Journal of Sport Sciences, 13, 56-65.

Gould, D. (1984). Developing psychological skill in young athlete. Dans N. L. Wood (Ed.), Coaching science update. Ottawa, Canada: Coaching Association of Canada.

Gould, D. (1986). Goal setting for peak performance: Dans J. M. Williams (Ed.), Applied sport psychology: Personal growth to peak performance. (pp. 133-148). Palo Alto, CA: Mayfield.

Gould, D., Feltz, D., Horn, T., & Weiss, M. (1982). Reasons for attrition in competitive youth swimming. Journal of Sport Behavior, 5, 155-165.

Gould, D., Weiss, M.R., & Weinberg, R. (1981). Psychological characteristics of successful and unsuccessful Big-Ten wrestlers. Journal of Sport Psychology, 3, 69-81.

Griffin, P.S. (1985). Teachers' perceptions of and responses to sex equity problems in a middle school physical education program. Research Quarterly for Exercise and Sport, 56, 103-110.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.

Hall, H. (1990). A social cognitive approach to goal setting: The mediating effects of achievement goals and perceived ability. Thèse de doctorat non publiée, University of Illinois, Urbana-Champaign.

Harris, D.V., & Harris, B.L. (1984). The athlete's guide to sports psychology: Mental skills for physical people. Champaign, IL: Leisure Press.

Harter, S. (1981). A model of intrinsic mastery motivation in children: Individual differences and developmental change. Dans W.A. Collins (Ed.), Minnesota symposium on child psychology (Vol. 14, pp. 215-255). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Haythorn, W.W. (1968). The composition of groups: A review of the literature. Acta Psychologica, 28, 97-128.

Hendry, L.B. (1968). Assessment of personality traits in the coach-athlete relationship. Research Quarterly, 39, 543-551.

Hendry, L.B. (1972). The coaching stereotype. Dans H.T.A. Whiting (Ed.), Readings in sport psychology (pp. 34-54). Lafayette, IN: Balt.

Hershey, P., & Blanchard, K. (1977). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Heslin, R. (1964). Predicting group task effectiveness from member characteristics. Psychological Bulletin, 62, 248-256.

Highlen, P.S., & Bennett, B.B. (1979). Psychological characteristics of successful and nonsuccessful elite wrestlers: an exploratory study. Journal of Sport Psychology, 1, 123-137.

Horn, T. (1985). Coaches' feedback and changes in children's perceptions of their physical competence. Journal of Educational Psychology, 77, 174-186.

Horn, T. (1987). The influence of teacher-coach behavior on the psychological development of children. Dans D. Gould & M. Weiss (Eds.), Advances in pediatric sport sciences (pp.121-142). Champaign, IL: Human Kinetics.

Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. Dans T.S. Horn (Ed.), Advances in sport psychology (pp.181-200). Champaign, IL: Human Kinetics.

Horne, T.E. (1982). Compatibility in coach-athlete relationships. Mémoire de maîtrise non-publié. University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

Horne, T. & Carron, A.V. (1985). Compatibility in coach-athlete relationships. Journal of Sport Psychology, 7, 137-149.

House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.

Inciong, P. (1974). Leadership style and team success. Thèse de doctorat non publiée, University of Utah, Salt Lake City.

Jones, M.B. (1974). Regressing group on individual effectiveness. Organizational Behavior and Human Performance, 11, 426-451.

Katz, R.L. (1955, Jan/fév.). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33, 33-42.

Kirschenbaum, D.S., & Smith, R.J. (1983). A preliminary study of sequency effects in simulated coach feedback. Journal of Sport Psychology, 5, 332-342.

Klint, K.A., & Weiss, M.R. (1986). Dropping in and dropping out: participation motives of current and former youth gymnasts. Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 11, 106-114.

Korten, D.C. (1962). Situational determinants of leadership structure. Journal of Conflict Resolution, 6, 222-235.

Lacoste, P.L., & Laurencelle, L. (1989). The french validation of the Leadership Scale for Sports. Manuscrit non publié. Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada.

Lacy, A., & Darst, P. (1985). Systematic observation of behaviors of winning high school head football coaches. Journal of Teaching in Physical Education, 4, 256-270.

Landers, D.M. (1983). Whatever happened to theory testing in sport psychology? Journal of Sport Psychology, 5, 135-151.

LeUnes, A.D., & Nation, J.R. (1989). Sport psychology: an introduction. Chicago, IL: Nelson-Hall.

Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (1984). Goal setting: A motivational technique that works. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (1985). The application of goal setting to sports. Journal of Sport Psychology, 7, 205-222.

Locke, E.A., Shaw, L.M., Saari, K.N., & Latham, G.P. (1981). Goal-setting and task performance: 1969-1980, Psychological Bulletin, 90, 125-152.

Longmuir, C.E. (1972). Perceived and actual dogmatism in high school athletes and coaches. Thèse de doctorat non-publiée, University of New Mexico, Albuquerque.

Maehr, M.L. (1984). Meaning and motivation: Toward a theory of personal investment. Dans R. Ames & C. Ames (Eds.), Research on motivation in education: Vol.1. Student motivation (p.144). New York, NY: Academic Press.

Maehr, M.L., & Nicholls, J.G. (1980). Culture and achievement motivation: A second look. Dans N. Warren (Ed.), Studies in cross-cultural psychology (pp. 221-267). New York: Academy Press.

Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. Psychological Bulletin, 56, 241-270.

Marsh, H.W., & Grayson, D. (1997). Multitrait-multimethod analysis. Dans J.P. Keeves (Ed.), Educational research, methodology, and measurement: An international handbook (2nd Ed.) (pp. 600-607). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Martens, R. (1977). Sport Competition Anxiety Test. Champaign, IL: Human Kinetics.

Martens, R. (1987). Coaches guide to sport psychology. Champaign, IL: Human Kinetics.

Martens, R., Burton, D., Vealey, R.S., Bump, L., & Smith, D. (1990). The development of the Competitive State Anxiety Inventory-2 (CSAI-2). Dans R. Martens, R.S. Vealey, & D. Burton (Eds.), Competitive anxiety in sport (pp. 117-190). Champaign, IL: Human Kinetics.

Martin, G.L., & Hrycaiko, D. C. (1983). (Eds.), Behavior modification and coaching: Principles, procedure and research. Springfield, IL: Thomas.

Massimo, J. (1973). A psychologist's approach to sport. Presentation to New England Gymnastic Clinic, Newton, MA.

Mcauley, E., & Tammen, V.V. (1989). The effects of subjective and objective outcomes on intrinsic motivation. Journal of Sport and Exercise Psychology, 11, 84-93.

McGrath, J.E. & Altman, I. (1966). Small group research: A synthesis and critique of the field. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.

Miller, J.T., et Mcauley, E. (1987). Effects of a goal setting training program on basketball free-throw self-efficacy and performance. The Sport Psychologist, 1, 103-113.

Mudra, D.E. (1965). A critical analysis of football coaching practices in light of a selected group of learning principles. Thèse de doctorat non publiée, University of Northern Colorado, Greeley, Colorado.

Murray, M.C. (1986). Leadership effectiveness. Dans J.M. Williams (Ed.), Applied sport psychology: Personal growth to peak performance (pp. 93-107). Palo Alto, CA: Mayfield.

Murray, M.C. & Mann, B.L. (1993). Leadership effectiveness. Dans J.M. Williams (Ed.), Applied sport psychology: Personal growth to peak performance (pp. 82-98). Mountain View, CA: Mayfield.

Neil, G.I., & Kirby, S.L. (1985). Coaching styles and preferred leadership among rowers and paddlers. Journal of Sport behavior, 8, 3-17.

Nicholls, J.G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance. Psychological Review, 91, 328-346.

Nicholls, J.G. (1989). The competitive ethos and democratic education. Cambridge, MA: Harvard University Press.

O'Block, F.R., & Evans, F.H. (1984). Goal setting as a motivational technique. Dans J.M. Silva III & R.S. Weinberg (Eds.), Psychological foundations of sport (pp. 188-196). Champaign, IL: Human Kinetics.

Ogilvie, B.C., & Tutko, T.A. (1966). Problem athletes and how to handle them. London: Palham Books.

Ogilvie, B.C., & Tutko, T.A. (1970). Self-Perceptions as compared with measured personality of selected male physical educators. Dans G.S. Kenyon (Ed.), Contemporary psychology of sport (pp.73-78). Chicago, IL: The Athletic Institute.

Ostrow, A.C. (Ed.). (1996). Directory of psychological tests in the sport and exercise sciences (2nd Ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.

Penman, K. Hastad, D. & Cords, W. (1974). Success of the authoritarian coach. Journal of Social Psychology, 92, 155-156.

Perry, R., & Magnusson, J.L. (1989). Causal attributions and perceived performance: Consequences for college students' achievement and perceived control in different instructional conditions. Journal of Educational Psychology, 81, 164-172.

Piéron, M. (1988). Enseignement des activités physiques et sportives: Observations et recherches. Liège: Presses universitaires de Liège

Placek, J.H. (1984). A multi-case study of teacher planning in physical education. Journal of Teaching in Physical Education, 4, 39-49.

Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Riemer, H.A. (1991). Leadership behavior preferences of intercollegiate football players. Manuscrit non-publié, Eastern Washington University, Cheney, WA.

Riemer, H.A. & Chelladurai, P. (1995). Leadership and satisfaction in leadership. Journal of Exercise and Sport Psychology, 17, 276-293.

Roberts, G.C. (1984). Achievement motivation in children's sport. Dans J. Nicholls (Ed.), The development of achievement motivation (pp. 251-282). Greenwich, CT: JAI.

Roberts, G.C. (1992). Motivation in sport and exercise: Conceptual constraints and convergence. Dans G.C. Roberts (Ed.), Motivation in sport and exercise (pp. 3-29). Champaign, IL: Human Kinetics.

Robinson, T.T., & Carron, A.V. (1982). Personal and situational factors associated with dropping out versus maintaining participation in competitive sport. Journal of Sport Psychology, 4, 364-378.

Rotella, R.J. (1985). The successful coach: A Leader who communicates. Dans L.K. Bunker, R.J. Rotella & A.S. Reilly (Eds.), Sport psychology & psychological consideration in maximizing sport performance. Ithaca, NY: Mouvement.

Roy, M. & Godbout, P. (1993). Système d'évaluation de la performance du joueur de ligne défensive. Manuscrit non-publié. Université Laval, Département d'éducation physique, Ste-Foy, Québec, Canada.

Roy, M. (1994). Implantation d'une stratégie de fixation d'objectifs dans une équipe de football collégial. Mémoire de maîtrise non publié, Université Laval, Ste-Foy, Québec, Canada.

Roy, M. (1995). Système d'évaluation de la performance individuelle du joueur défensif en football. Manuscrit non-publié. Université Laval, Département d'éducation physique, Ste-Foy, Québec, Canada.

Sage, G. (1975). An occupational analysis of the college coach. Dans D.W. Ball & J.W. Loy (Eds.), Sport and the social order: Contributions to the sociology of sport. Reading, MA: Addison-Wesley.

Savard, C. (1992). Expérimentation d'une stratégie d'évaluation formative de la performance en volleyball. Journal A.C.S.E.P.L., 58, 21-26.

Schein, E.H. (1980). Organizational psychology (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schliesman, E. (1987). Relationship between the congruence of preferred and actual leader behavior and subordinate satisfaction with leadership. Journal of Sport Behavior, 19, 157-166.

Schmidt, R. (1991). Motor learning and performance: From principles to practice. Champaign, IL: Human Kinetics.

Seltzer, J., & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. Journal of Management, 16, 693-703.

Siedentop, D. (1991). Developing teaching skills in physical education. Mountain View, CA: Mayfield.

Silva, J.M., & Weinberg, R.S. (1984). Psychological foundations of sport. Champaign, IL: Human Kinetics.

Smith, R.E., & Smoll, F.L. (1996). Way to go coach! A scientifically-proven approach to coaching effectiveness. Portola Valley, CA: Warde.

Smith, R.E., Smoll, F.L., & Curtis, B. (1979). Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing relationship skills in youth sport coaches. Journal of sport psychology, 1, 59-75.

Smith, R.E., Smoll, F.L., & Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of the athletic coaches. Research Quarterly, 48, 401-407.

Smith, R., Zane, N., Smoll, F., & Coppel, D. (1983). Behavioral assessment in youth sports: Coaching behaviors and children's attitudes. Medicine and Science in Sports and Exercise, 15, 208-214.

Smoll, F.L., & Smith, R.E. (1984). Leadership research in youth sports. Dans J.M. Silva III & R.S. Weinberg (Eds.), Psychological foundations of sport (pp. 371-386). Champaign, IL: Human Kinetics.

Smoll, F.L., & Smith, R.E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. Journal of Applied Psychology, 19, 1522-1551.

Smoll, F.L., Smith, R.E., Curtis, B., & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach player relationships. Research Quarterly, 49, 528-541.

Steiner, I.D. (1972). Group process and productivity. New York: Academic Press.

Stodgill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: Survey of literature. Journal of Psychology, 25, 35-71.

Stodgill, R.M. (1950). Leadership, membership & organization. Psychological Bulletin, 47, 1-14.

Stodgill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New-York, NY: Free Press.

Summers, R.J. (1983). A study of leadership in a sport setting. Mémoire de maîtrise non publié. University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (1989). Using multivariate statistics (2nd ed.). New York, NY: Harper Collins.

Terry, P. (1984). The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade '83. Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 9, 201-208.

Terry, P., & Howe, B. (1984). Coaching preferences of athletes. Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 9, 188-193.

Tharp, R.G. & Gallimore, R. (1976). What a coach can teach a teacher. Psychology Today, 9, 74-78.

Thill, E. (1989). Motivation et stratégies de motivation en milieu sportif. Paris, France: Presses universitaires de France.

Thomas, J.R., & Nelson, J.K. (1990). Research methods in physical activity. Champaign, IL: Human Kinetics.

Thompson, J. (1995). Positive Coaching. Portola Valley, CA: Warde.

Vealey, R.S. (1986). Conceptualization of Sport-Confidence and Competitive Orientation: Preliminary investigation and instrument development. Journal of Sport Psychology, 8, 221-246.

Vernacchia, R. McGuire, R. & Cook, D. (1996). Coaching mental excellence: It does matter whether you win or lose. Portola Valley, CA: Warde.

Vos Strache, C. M. (1979). Players' perceptions of leadership qualities for coaches. Research Quarterly, 50, 679-686.

Weinberg, R. S. (1984). The relationship between extrinsic rewards and intrinsic motivation in sport. Dans J.M. Silva III & R.S. Weinberg (Eds.), Psychological foundations of sport (pp.177-187). Champaign, IL: Human Kinetics.

Weinberg, R.S. & Gould, D. (1995). Foundations of sport and exercise psychology. Champaign, IL: Human Kinetics.

Weiss, M.R. & Chaumeton, N. (1992). Motivational orientations in sport. Dans T.S. Horn (Ed.). Advances in sport psychology (pp. 61-99) Champaign, IL: Human Kinetics.

Weiss, M., & Friedrichs, W. (1986). The influence of leader behavior, coach attributes and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. Journal of Sport Psychology, 8, 332-346.

Werner, P., & Almond, L. (1990). Models of games education. Journal of Physical Education, Recreation and Dance, 61, 23-27

Westre, K.R., & Weiss, M.R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and cohesion in high school football teams. The Sport Psychologist, 5, 41-54.

Widmeyer, W.N., Brawley, L.R. & Carron, A.V. (1992). Group dynamics in sport. Dans T.S. Horn (Ed.), Advances in sport psychology (pp. 163-180). Champaign, IL: Human Kinetics.

Williams, K.D., Harkins, S.G., & Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. Journal of Personality and Social Psychology, 40, 303-311.

Yukelson, D.P. (1984). Group motivation in sport teams. Dans J.M. Silva III & R.S. Weinberg (Eds.), Psychological foundations of sport (pp.229-240). Champaign, IL: Human Kinetics.

Yukelson, D., Weinberg, R. & Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball. Journal of Sport Psychology, 6, 103-117.

Zander, A. (1971). Motives and goals in groups. New York: Academic Press.

Zander, A. (1985). The purposes of groups and organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Annexe A

Leadership Sport Scale (Chelladurai et Saleh, 1980)

(traduit par Lacoste et Laurencelle, 1989)

Version destinée à mesurer la perception des athlètes en regard des comportements de leadership des entraîneurs

Échelle de leadership sportif

Chelladurai & Saleh (1980), traduit par Lacoste & Laurencelle (1989).

Comportements émis par l'entraîneur

Chacun des énoncés suivants décrit un comportement spécifique qu'un entraîneur peut manifester. Pour chaque énoncé, il y a cinq choix possibles:

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

Veillez indiquer le comportement que l'entraîneur émet généralement en encerclant la réponse appropriée. Répondez au meilleur de votre connaissance à tous les énoncés même si vous hésitez dans certains cas.

Mon entraîneur ...

1. Veille à ce que les athlètes donnent leur plein rendement. (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

2. Demande aux athlètes leur avis sur des stratégies à utiliser dans des compétitions particulières. (d)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

3. Aide les athlètes qui ont des problèmes personnels. (s)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

4. Félicite un athlète en présence des autres pour sa bonne performance. (r)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

5. Explique à chaque athlète les aspects techniques et tactiques du sport (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

6. Planifie sans vraiment consulter les athlètes (a)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

7. Aide les membres du groupe à régler leurs conflits (s)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

8. Porte une attention particulière pour corriger les erreurs des athlètes (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

9. Obtiens l'approbation du groupe sur des questions importantes avant d'aller de l'avant (d)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

10. Le fasse savoir à l'athlète lorsqu'il fait bien ce qu'il a à faire (r)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

11. S'assure que son rôle d'entraîneur dans l'équipe est compris par tous les athlètes (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

12. Ne donne pas les raisons de ses actions (a)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

13. Veille au bien-être personnel des athlètes (s)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

14. Enseigne les techniques du sport à chaque athlète pris individuellement (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

15. Laisse les athlètes participer à la prise de décisions (d)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

16. Veille à ce que chaque athlète soit récompensé pour une bonne performance (r)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

17. Prévoit à l'avance ce qui devrait être fait (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

18. Encourage les athlètes à faire des suggestions sur le déroulement des entraînements (d)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

19. Accorde des faveurs personnelles aux athlètes (s)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

20. Explique à chaque athlète ce qui devrait être fait ou pas (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

21. Laisse les athlètes établir leurs propres objectifs (d)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

22. Exprime l'affection qu'il ressent pour les athlètes (s)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

23. S'attend à ce que chaque athlète exécute sa tâche dans les moindres détails (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

24. Laisse les athlètes expérimenter leur propre manière de faire même s'ils font des erreurs (d)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

25. Encourage l'athlète à se confier à lui (s)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

26. Indique à chaque athlète ses points forts et ses points faibles (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

27. Refuse les compromis (a)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

28. Montre sa satisfaction quand un athlète fournit une bonne performance. (r)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

29. Donne à chaque athlète des instructions spécifiques sur ce qui devrait être fait dans chaque situation. (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

30. Demande l'opinion des athlètes sur des sujets importants du coaching (d)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

31. Encourage des relations amicales et informelles avec les athlètes (s)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

32. Veille à ce que les efforts des athlètes soient coordonnés (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

33. Laisse les athlètes travailler à leur propre rythme (d)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

34. Garde ses distances par rapport aux athlètes (a)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

35. Explique comment la contribution de chaque athlète s'intègre aux objectifs généraux de l'équipe (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

36. Invite les athlètes chez lui (s)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

37. Reconnaisse le mérite quand il y a lieu (r)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

38. Explique dans les détails ce que l'on attend des athlètes (e)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

39. Laisse les athlètes décider des jeux à exécuter durant une partie. (d)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

40. Parle de façon à décourager les questions. (a)

1	2	3	4	5
Toujours	Souvent	Occasionnellement	Rarement	Jamais

e: Question destinée à mesurer l'efficacité de l'entraînement

a: Question destinée à mesurer le style décisionnel autocratique

d: Question destinée à mesurer le style décisionnel démocratique

r: Question destinée à mesurer les renforcements

s: Question destinée à mesurer le support social

Annexe B

Systeme d'évaluation de la performance individuelle du joueur défensif en football utilisé pour la présente étude (Roy, 1995)

Pondération	Code	Description
		Le joueur défensif ...
8	Solo -	plaque le joueur seul pour une perte de terrain
4	Solo +	plaque le joueur seul suite à un gain offensif
4	Asst -	plaque le joueur en collaboration pour une perte de terrain
2	Asst +	plaque le joueur en collaboration suite à un gain offensif
2	Force	force le passeur à dépêcher son geste / force le joueur à se déplacer pour éviter le plaqué
10	Int	intercepte le ballon
6	Dev/rab	fait dévier/rabat une passe
8	Sack	plaque le Quart-Arrière pour une perte de terrain
3	Pression	progresses vers le Q.-A. et se situe à moins de 2 verges de lui lorsqu'il effectue sa passe
10	Provoqué	cause la perte du ballon
10	Récupéré	recouvre un ballon échappé
12	Sureté	plaque le joueur offensif, en possession du ballon, dans sa zone des buts
15	Touché	se rend dans la zone des buts en possession du ballon, suite � une interception / ballon recouvert

Annexe C

Systeme d'évaluation de la performance du joueur de ligne défensive. (Roy et Godbout, 1993)

Volet Technique

Pondération	Description
0	Départ inadéquat & dégagement nul
0,10	Départ adéquat & dégagement nul
0,50	Départ adéquat & dégagement partiel
0,75	Départ adéquat & dégagement efficace
1,00	Départ explosif

Volet Tactique

Pondération	Code	Description	Jeu inaccessible
		Le joueur défensif ...	
		Jeu accessible	
8,00	Ps-	plaque le joueur seul pour une perte de terrain	N.A.
4,00	Ps	plaque le joueur seul pour un gain offensif de 0 à 3 verges	N.A.
2,00	Ps+	plaque le joueur seul suite à un gain de plus de 4 verges	N.A.
4,00	Pc-	plaque le joueur en collaboration pour une perte de terrain	N.A.
2,00	Pc	plaque le joueur en collaboration pour un gain offensif de 0 à 3 verges	N.A.
1,00	Pc+	plaque le joueur en collaboration suite à un gain de plus de 4 verges	N.A.
12,00	Ri	recouvre / intercepte le ballon	N.A.
8,00	OP	cause la perte du ballon	N.A.
2,00	D	fait dévier une passe	N.A.
2,00	FQA	poursuit le Q.-A. et force celui-ci à dépêcher son geste / force le joueur à se déplacer	N.A.
1,00	Pro QA	progresses vers le Q.-A. et se situe à moins de 2 verges de lui lorsqu'il effectue sa passe	N.A.
N.A.	2T	est bloqué par 2+ adversaires simultanément	2,00
N.A.	2T0	est bloqué par 2+ adversaires et concède moins d'une verge de terrain	1,00

Annexe D

Questionnaire administré hebdomadairement pendant la saison afin de mesurer le leadership, le niveau de satisfaction, le niveau de confiance, le sentiment d'efficacité individuelle et le sentiment d'efficacité collective

Nom: _____
 Position: _____

SEMAINE #: _____

Le présent questionnaire a pour objectif d'évaluer en quelque sorte la dynamique de l'équipe sportive. Le terme "dynamique" représente en quelque sorte l'interaction entre une multitude de variables qui interagissent entre elles tout au long d'une saison d'activités sportives et qui ont pour effet d'influencer, entre autres, la performance, le niveau de motivation et de satisfaction des joueurs. Ce questionnaire a justement comme objectif de déterminer si les fluctuations de ces différentes variables sont associées à des variations d'autres variables. IL EST DONC IMPORTANT QUE VOUS RÉPONDIEZ À CES QUESTIONS CONSCIENCIEUSEMENT AFIN DE REPRÉSENTER LE PLUS FIDÈLEMENT POSSIBLE VOS PERCEPTIONS. NE REVENEZ JAMAIS EN ARRIÈRE POUR CORRIGER VOS RÉPONSES DES SEMAINES PASSÉES.

Encercler les réponses qui correspondent le mieux à vos perceptions et utiliser les lignes ci-dessous afin de préciser ou de nuancer vos réponses. Répondez aux questions de façon spontanée.

Mon entraîneur....

1-... veille à ce que les athlètes donnent leur plein rendement

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

2-... explique efficacement à chaque athlète les aspects techniques et tactiques du sport

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

3-... porte une attention particulière à corriger les erreurs des athlètes

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

4-... s'assure que son rôle d'entraîneur est compris par les athlètes

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

5-... explique à chaque athlète ce qui devrait être fait ou pas

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

6-... indique à chaque athlète ses points forts et ses points faibles

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

7-... encourage les athlètes à faire des suggestions sur le déroulement des entraînements

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

8-... demande l'opinion des athlètes sur des sujets importants de coaching

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

9-... Planifie sans vraiment consulter les athlètes

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

10-... refuse les compromis

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

11-... aide les athlètes qui ont des problèmes personnels

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

12-... veille au bien-être personnel des athlètes

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

13-... encourage les relations amicales et informelles avec les athlètes

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

14-... montre sa satisfaction quand un athlète fournit une bonne performance

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

15-... reconnaît le mérite quand il y a lieu

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

16- Quel est ton niveau de satisfaction de jouer avec cette équipe?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

17- En général, quel est ton niveau de confiance vis-à-vis de tes coéquipiers?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

18- Comparativement à l'athlète le plus confiant que tu connais, quel est ton niveau de confiance par rapport à tes habiletés?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

19- Comparativement à l'athlète le plus confiant que tu connais, quel est ton niveau de confiance personnel face à la prochaine compétition?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jamais		Rarement	Occasionnellement			Souvent		Toujours

Annexe E**Échelle d'appréciation du niveau de motivation émis dans le
comportement**

Semaine: _____

Joueur: _____

Total: _____

1-... travaille avec intensité afin de s'améliorer et de bien performer... *

1	2	3	4	5	6	7	8	9
désaccord total		désaccord		indécis		accord		accord total

2-... exécute ce qui lui est demandé avec enthousiasme... *

1	2	3	4	5	6	7	8	9
désaccord total		désaccord		indécis		accord		accord total

3-... persiste dans ses efforts afin de s'améliorer et bien performer... *

1	2	3	4	5	6	7	8	9
désaccord total		désaccord		indécis		accord		accord total

4-... recherche les situations d'un niveau de difficulté optimal afin de s'améliorer... *

1	2	3	4	5	6	7	8	9
désaccord total		désaccord		indécis		accord		accord total

5-... recherche la compétition afin d'avoir du succès et d'être le meilleur possible... **

1	2	3	4	5	6	7	8	9
désaccord total		désaccord		indécis		accord		accord total

* Question basée sur les manifestations comportementales de la motivation (Roberts, 1992)

** Question inspirée du Sport Orientation Questionnaire (Gill et Deeter, 1988)

Annexe F

Competitive Orientation Inventory (Vealey, 1986)

Competitive Orientation Inventory
(Vealey, 1986.)

NOM: _____

Quand tu compétitionnes dans le sport, tu te concentres sur deux objectifs principaux. Ces objectifs sont: 1- Bien performer et 2- Gagner.

Pense à la satisfaction que tu ressens quand tu joues bien et que tu perds... Pense à la satisfaction que tu ressens quand tu joues mal et que tu gagnes. Ci-dessous, il y a matrice contenant 16 carreaux. Chacun représente une situation dans laquelle soit tu perds ou gagnes ou encore, tu joues bien ou mal. Écris un numéro de 1 à 10 dans chacun des carreaux comme dans l'exemple...

8	10	6	2
7	8	4	1
5	6	3	1
3	4	1	1

Choisis un chiffre pour chacun des carreaux à partir de l'échelle suivante:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

très insatisfait très satisfait

dans cette dans cette

situation situation

	Victoire facile	Victoire difficile	Défaite serrée	Défaite humiliante
Très bonne performance				
Performance au-dessus de la moyenne				
Performance sous la moyenne				
Très mauvaise performance				

Annexe G

**Échelle de maturité sportive
(Association canadienne des entraîneurs, 1990)**

Maturité au travail

1. Expérience découlant du sport

1	2	3	4	5	6	7	8
a peu d'expérience							a beaucoup d'expérience

2. Connaissance du sport

1	2	3	4	5	6	7	8
a peu de connaissance							a beaucoup de connaissance

3. Habileté à résoudre des problèmes seuls*

1	2	3	4	5	6	7	8
incapable							facilement

4. Habileté à prendre des responsabilités

1	2	3	4	5	6	7	8
incapable							facilement

5. Respecte les échéances*

1	2	3	4	5	6	7	8
jamais							toujours

Maturité psychologique

6. Volonté de prendre des responsabilités

1	2	3	4	5	6	7	8
peu disposé							très disposé

7. Niveau de besoin d'accomplissement

1	2	3	4	5	6	7	8
peu de besoin							grand besoin

8. Persistance dans le travail à accomplir

1	2	3	4	5	6	7	8
pas persistant							très persistant

9. Attitude face au travail

1	2	3	4	5	6	7	8
désintéressé							très motivé

10. Indépendance, peut travailler sans surveillance

1	2	3	4	5	6	7	8
incapable							facilement

* Questions non considérées compte tenu qu'elles ne s'appliquent pas au contexte de l'entraînement de l'équipe étudiée.