

LOUGHEAD, TODD

Université de Windsor

K. Munroe-Chandler, G. Bloom, M. Eys

Subvention Savoir 2013

Aider les athlètes à adopter des comportements de leadership

Résumé du projet

Le projet consistait à élaborer, à mettre en œuvre et à évaluer les effets d'un programme de perfectionnement en leadership pour les athlètes durant toute la saison. Dans le cadre du projet, 66 athlètes universitaires féminines ont participé à quatre ateliers sur le leadership d'environ une heure pendant la saison de compétitions. Tous les participants ont dressé des inventaires mesurant les comportements de leadership, la cohésion, la communication et le climat de motivation entre les pairs. Dans l'ensemble, les résultats révèlent des différences significatives par rapport à ceux enregistrés avant l'intervention en ce qui concerne les comportements de leadership; par contre, il n'en ressort aucune différence importante en ce qui a trait à la cohésion, au climat de motivation entre les pairs et à la communication. Par ailleurs, des groupes de discussion pour le suivi ont été créés dans le but d'évaluer le programme de perfectionnement en leadership. Ces groupes ont apporté un éclairage important sur la structure et l'influence du programme de leadership. Les résultats fournissent aux chercheurs, aux consultants en psychologie du sport et aux entraîneurs d'importants renseignements sur l'efficacité de ce programme de perfectionnement en leadership pour les athlètes qui contribue au fonctionnement efficace des équipes sportives.

Méthodes de recherche

Dans le cadre du projet, on a eu recours à plusieurs méthodes de recherche, dont les analyses qualitatives et quantitatives. Les participants à la première étude comprenaient 133 athlètes (94 femmes et 39 hommes; âge moyen = 20,76; écart-type = 1,84) de 19 sports différents du secteur intercollégial. Le but était de déterminer l'opinion des athlètes en ce qui concerne l'importance d'afficher des comportements de leadership à l'aide de l'échelle du leadership en sport (LSS; Chelladurai et Saleh, 1980), du Questionnaire multifactoriel sur le leadership (MLQ-5X; Bass et Avolio, 2004) et l'inventaire différencié du leadership transformationnel (DTLI; Hardy et coll., 2010). S'appuyant sur les résultats de la première étude, la deuxième étude englobait l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un programme de perfectionnement en leadership pour les athlètes durant toute la saison. Soixante-six athlètes féminines de deux équipes du secteur intercollégial y ont participé durant quatre saisons. Une évaluation de suivi selon le modèle prétest post-test a été réalisée à la suite d'une

intervention visant le perfectionnement en leadership chez les athlètes. Comme la collecte des données quantitatives a eu lieu avant l'intervention aussi bien qu'après celle-ci, nous avons réalisé une série d'analyses de variance à plusieurs variables permettant d'effectuer des mesures répétées intrasujets. En particulier, des mesures répétées distinctes ont été calculées pour les comportements des athlètes en matière de leadership et pour d'autres aspects (cohésion, climat de motivation entre les pairs, communication). On a par la suite effectué des analyses univariées intra-sujet afin d'étudier en profondeur les principales conclusions. Par ailleurs, les données qualitatives ont été recueillies dans le cadre d'entrevues de suivi avec des groupes de discussion.

Résultats de recherche

Dans la première étude, on a intégré au questionnaire d'enquête les définitions de 13 dimensions des comportements de leadership établies à partir de la LSS (Chelladurai et Saleh, 1980), du MLQ-5X (Bass et Avolio, 2004) et du DTLI (Hardy et coll., 2010). Même si, une fois combinés, ces inventaires mesurent plus de 13 dimensions des comportements de leadership, plusieurs comportements se répètent (considération individuelle, etc.) ou sont similaires du point de vue conceptuel (influence idéalisée et modèle approprié). Par conséquent, ces dimensions du leadership ont été combinées dans la première étude. Les participants à l'étude estiment qu'il est important que les athlètes meneurs affichent 10 des 13 comportements de leadership. Les trois comportements jugés les moins importants par les athlètes sont plutôt de nature réactive et autoritaire par rapport à ceux ayant reçu une cote favorable; mais l'enseignement de tels comportements ne serait pas essentiel. Les résultats montrent également que les athlètes croient qu'il est important que les athlètes meneurs affichent un vaste éventail de comportements de leadership. Cette conclusion va dans le même sens que les résultats de recherches antérieures qui ont révélé que les athlètes remplissent divers rôles de leader (responsable de tâche, leader social, leader externe et leader mobilisateur; Loughead et coll., 2006; Fransen et coll., 2014). Dans l'exercice de ces rôles, les athlètes meneurs doivent recourir à plusieurs comportements de leadership.

S'inscrivant dans la suite de la première étude, la deuxième étude comprenait l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un programme de perfectionnement en leadership pour les athlètes durant toute la saison. Celui-ci consistait en quatre ateliers sur le leadership d'une heure répartis durant la saison de compétitions de l'athlète, qui portaient sur les 10 comportements établis dans le cadre de la première étude. Chaque atelier a été conçu en fonction des recommandations de Whette et Cameron (2011); ainsi, les participants ont eu droit à 1) un exposé sur les comportements de leadership à apprendre, 2) une démonstration de ceux-ci et 3) la possibilité de les mettre en pratique. Chaque participant a reçu un manuel de leadership visant à soutenir, à renforcer et à approfondir l'apprentissage de la matière présentée dans le cadre des ateliers. Ce manuel comprenait une présentation du programme de perfectionnement en leadership pour les athlètes, une liste de termes importants et leurs définitions, ainsi que des activités d'apprentissage (Van Manen, 1995). De

plus, chaque atelier comprenait une activité à faire à la maison visant à inciter les athlètes à perfectionner leurs comportements en leadership.

Les résultats d'analyse de la variance à plusieurs variables permettant d'effectuer des mesures répétées révèlent une augmentation importante des moyennes entre la phase préalable à l'intervention et la phase postérieure à l'intervention, et ce pour tous les 10 comportements de leadership. On peut en conclure que les ateliers ont permis de faire augmenter la fréquence des comportements de leadership à manifester. À l'inverse, les résultats montrent l'absence d'une amélioration des construits de la dynamique de groupe (cohésion, climat de motivation entre les pairs, communication) entre la phase préalable à l'intervention et la phase postérieure à l'intervention. Cette constatation révèle que les ateliers sur le leadership n'ont pas eu l'effet bénéfique secondaire d'améliorer les construits liés à la dynamique de groupe.

À la fin du programme de perfectionnement en leadership, des entrevues de groupe ont été réalisées avec 10 athlètes dans le but d'évaluer le programme. En ce qui concerne la structure du programme, ces derniers ont insisté sur l'importance de faire participer tous les membres de l'équipe au programme de perfectionnement en leadership, sans égard au statut de leader ou à l'ancienneté au sein de l'équipe. Les athlètes ont discuté de la façon dont le programme a influé sur leur perfectionnement personnel en leadership. La participation au programme leur a permis de cerner leurs forces et leurs faiblesses en matière de leadership, de mieux comprendre ce qu'est le leadership, d'adopter les comportements de leadership avec une confiance accrue et de mieux comprendre comment être un leader. Les athlètes ont également discuté de la façon dont le programme avait eu une influence positive sur les relations interpersonnelles au sein de l'équipe pour ce qui est du fonctionnement de l'équipe et des processus de leadership. Ainsi, le programme a permis à tous d'être sur la même longueur d'onde en ce qui concerne la définition du terme « leadership », a incité les coéquipiers à prendre l'initiative de remplir des rôles de leadership, a favorisé l'adoption de comportements de leadership au sein de l'équipe et a donné lieu à une meilleure compréhension de la façon dont le leadership efficace contribue au bon fonctionnement de l'équipe.

Répercussions sur les politiques

Selon certains, le leadership efficace serait un des facteurs les plus importants du succès d'une équipe. Malgré la croyance populaire voulant que le sport permette l'acquisition d'importantes compétences de vie comme le leadership, le simple fait de faire du sport ne garantit pas le perfectionnement du leadership. Les conclusions de l'étude vont dans le même sens que le corpus d'ouvrages de plus en plus nombreux qui soulignent l'utilité de mettre sciemment en œuvre des programmes de perfectionnement en leadership pour athlètes. De plus, les résultats font ressortir l'importance de renforcer les capacités de leadership chez tous les athlètes et non pas seulement chez ceux remplissant un rôle de leader (capitaine d'équipe, etc.). Par

conséquent, il est nécessaire de faire mieux connaître les avantages des programmes de perfectionnement en leadership destinés à l'ensemble des athlètes. Les programmes de formation des entraîneurs aux échelons national, provincial et régional gagneraient à intégrer des pratiques exemplaires en matière de perfectionnement en leadership. De plus, les organismes de sport et les entraîneurs auraient avantage à reconnaître que le leadership est un processus partagé fondé sur la collaboration de tous les membres d'une équipe sportive. Le présent projet vient appuyer l'idée d'évoluer vers un leadership partagé parmi les athlètes, car il donne à penser qu'il est peu probable qu'un seul leader désigné puisse afficher tous les comportements de leadership nécessaires ou posséder l'ensemble des compétences, des connaissances et les aptitudes nécessaires à l'exécution de tous les processus de leadership.

Prochaines étapes

Un des principaux points à retenir du projet est le fait qu'il est important que les activités de formation visant l'acquisition de compétences efficaces en leadership soient entreprises de façon intentionnelle et non de façon accidentelle ou fortuite. Même si nous avons atteint l'objectif d'établir un programme de leadership délibéré et réfléchi pour les athlètes, il faut encore étendre l'offre de celui-ci à un groupe d'athlètes élargi. L'utilisation d'une plateforme Web permettrait peut-être de joindre un plus grand nombre d'athlètes de manière innovatrice et créative.

Par ailleurs, il faudrait aussi effectuer dans l'avenir des recherches portant sur le perfectionnement en leadership selon la vision que celui-ci comporte trois volets, à savoir les volets personnel, relationnel et collectif. L'actuel programme de perfectionnement en leadership est axé essentiellement sur la personne (acquisition de comportements de leadership chez les athlètes) à l'exclusion des volets relationnel et collectif. Les futurs programmes de leadership doivent servir à expliquer aux athlètes les effets des comportements de leadership sur les interactions avec leurs coéquipiers (volet relationnel) et à les informer de la façon dont leurs comportements personnels en matière de leadership, conjugués aux interactions positives entre les coéquipiers, influencent l'équipe dans son ensemble (volet collectif). Il est donc important de combiner les efforts de perfectionnement en leadership à ceux visant délibérément l'élaboration de construits de la dynamique de groupe. Tout comme dans le cas du programme de perfectionnement en leadership, l'élaboration des construits de la dynamique de groupe doit se faire de façon intentionnelle et réfléchie, sans que la mesure ne soit perçue comme un sous-produit du programme de perfectionnement en leadership.

Principaux intervenants et avantages

- Association canadienne des entraîneurs
- Association canadienne de psychologie du sport
- Organismes nationaux, provinciaux et locaux de sport
- Sport Canada