

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Identification des facteurs situationnels liés au style décisionnel de
l'entraîneur masculin de haut niveau en sport d'équipe

Par :

Fabien Abejean

Département de Kinésiologie

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de
l'obtention du grade de
Maître ès Sciences (M.Sc.)
en sciences de l'activité physique

Août 2008



© Fabien Abejean

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Mémoire Intitulé :

Identification des facteurs situationnels liés au style décisionnel de
l'entraîneur masculin de haut niveau en sport d'équipe

Présenté par :

Fabien Abejean

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Président-rapporteur :.....Yvan Girardin

Directeur de recherche :.....Wayne Halliwell

Membre du jury :.....Nathalie Durand-Bush

Mémoire accepté le :.....

Résumé de l'étude

Le style décisionnel (SD) est un des comportements relatif à la prise de décision de l'entraîneur dans l'exercice de son leadership. Son orientation, démocratique, autocratique ou « délégitime » est reliée à trois composantes : les caractéristiques de l'athlète, de l'entraîneur et celles de la situation dans laquelle ce comportement est exercé. Le modèle de Chelladurai et Haggerty (1978) a identifié les caractéristiques situationnelles et leur influence sur l'orientation du style décisionnel. Ce modèle présente cependant certaines failles conceptuelles et méthodologiques qui en questionnent fortement la pertinence.

L'objectif de cette étude qualitative est donc d'identifier les facteurs situationnels (FS) reliés au style décisionnel et d'observer les liens que ces deux variables entretiennent.

Dix entrevues ont été réalisées auprès d'entraîneurs professionnels masculins canadiens et français de sport d'équipe officiant tous depuis plus de dix ans au niveau national ou international et dont le pourcentage de victoire sur les deux dernières années excède les cinquante pour cent.

Le codage des entrevues, réalisé à l'aide du logiciel N'Vivo 7, a permis d'identifier les facteurs situationnels et leurs principaux liens avec le style décisionnel.

Les résultats ont démontré que la nature du problème, le résultat, les règles collectives, les objectifs, la pression et la compétition ou l'entraînement, sont des caractéristiques situationnelles fortement reliées à l'orientation du style décisionnel. Ces caractéristiques sont par ailleurs souvent combinées. Ainsi les entraîneurs semblent davantage opter pour un style démocratique lorsque des problèmes d'équipe surviennent, à l'exception de problème stratégique de composition d'équipe ou ils décident autocratiquement. Ce mode de décision autocratique est également lié aux situations de compétition ou la pression temporelle est importante et où le problème posé est grave.

Enfin il est apparu intéressant de retenir un résultat associé aux caractéristiques de l'entraîneur. L'expérience et le niveau sont reliés à la façon dont l'entraîneur organise son style décisionnel. Ainsi les entraîneurs novices et ceux expérimentés d'équipe nationale adaptent leur style décisionnel selon les caractéristiques situationnelles alors que les entraîneurs expérimentés de championnat savent eux quel style décisionnel adopter dans tel type de situation.

Mots clé : Entraîneur, haut niveau, style décisionnel, facteurs situationnels, sport d'équipe.

Abstract

Decisional style is one of the principal components underlying a coach's decision-making actions as he performs his leadership. His orientation, democratic, autocratic or délégitative is in correlation with three components: athlete, coach and situational characteristics. The Chelladurai and Haggerty model (1978) has identified situational characteristics and how they influence the decisional style. However, this model presents some conceptual and methodological limits which strongly question its scientific validity.

This qualitative study's goal is to identify situational factors associated with the decisional style and to observe the nature of their relationship.

Ten interviews were conducted with Canadian and French professional men team sport coaches, each with a minimum of ten years coaching experience at the national level and whose winning percent exceeded 50 % for the last two years.

The software program N'Vivo 7 was used in the coding of interview responses and this allowed the identification of situational factors and how they were correlated with the different decisional styles.

Results have shown problem, result (win/lost), collective rules, goals, pressure and practice or match as situational characteristics strongly linked to the decisional style's choice. These characteristics are usually associated in each leadership situation. For example, coaches seem to frequently choose the democratic style in team's problem situation, except for strategical problems concerning team composition which are associated with the democratic style. This decisional style is particularly used in game situations with lots of pressure and in which the problem is serious.

Finally, it is interesting to mention a result associated with the coach characteristics. The experience and the level are strongly correlated with the way the coach organizes his decision making process. Novice coaches of championship and experienced coaches of national team adapt their decision style according to the situational characteristics. Experienced coaches of first division championship know exactly which decisional style they have to use in each sort of situation

Key words: Coach, expert, decisional style, situational factors, team sport.

Table des matières

RESUMES.....	iii
TABLES DES MATIERES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES FIGURES.....	xi
LISTE DES ABREVIATIONS.....	xii
REMERCIEMENTS.....	xiii
<i>CHAPITRE 1 INTRODUCTION.....</i>	<i>1</i>
<i>CHAPITRE 2 REVUE DE LITTERATURE.....</i>	<i>5</i>
2.1 Focalisation sur le Style décisionnel.....	5
2.1.1 Situation et Définition.....	5
2.1.2 Multiplicité des classifications du SD.....	6
2.2 Le SD au sein des Modèles de Leadership.....	8
2.2.1 Interaction entraîneur athlète.....	8
2.2.2 Limites à cette interaction : le LSS.....	10
2.3 SD et composante situation.....	10
2.3.1 Influence particulière de la situation sur le SD.....	11
2.3.2 Études sur le lien SD-situation.....	12
2.3.3 Limites de ces études : le contenu et la combinaison inter facteurs.....	13
2.4 Le modèle de Chelladurai et Haggerty.....	14
2.4.1 Historique du modèle.....	15
2.4.2 Description du modèle.....	16
2.4.3 Les études sur ce modèle.....	18
2.4.3.1 Gordon 1988.....	18
2.4.3.2 Chelladurai et Arnott (85).....	19
2.4.3.3 Chelladurai Haggerty et Baxter (89).....	20
2.4.3.4 Chelladurai et Quek (95).....	20

2.5	Limites du modèle de Chelladurai et Haggerty	20
2.5.1	Une utilisation incomplète	21
2.5.1.1	Sa mise à l'épreuve	21
2.5.1.2	Le choix des styles décisionnels	21
2.5.2	Limites liées aux facteurs situationnels	22
2.5.2.1	Des facteurs issus d'un autre domaine	22
2.5.2.2	Des facteurs écartés	23
2.5.2.3	Des situations reconstituées	23
2.5.3	Valeur du modèle	24
2.6	Problématique	25
2.7	Objectifs	26
2.7.1	Les facteurs situationnels (FS)	26
2.7.2	Les styles décisionnels	26
2.7.3	Les principaux liens	27
 <i>CHAPITRE 3 METHODOLOGIE</i>		 28
3.1	Particularité de la recherche	28
3.1.1	Une orientation méthodologique qualitative	28
3.1.2	La pertinence d'une méthodologie qualitative	28
3.2	L'échantillon	29
3.2.1	Caractéristiques de l'échantillon	30
3.2.1.1	Critères d'inclusion	30
3.2.1.1.1	Des critères particuliers : 2 objectifs	30
3.2.1.1.1.1	Rechercher l'expertise	30
3.2.1.1.1.2	Contribuer au principe de saturation	31
3.2.1.1.2.3	Huit critères d'inclusion	31
3.2.1.2	Nombre de sujets	37
3.2.2	Échantillonnage	38
3.2.2.1	Type d'échantillonnage	38
3.2.2.2	Protocole de recrutement des sujets	39
3.3	Le recueil de données	40
3.3.1	Choix de l'outil de recueil	40
3.3.1.1	Un choix par élimination	40
3.3.1.2	Le choix de l'entretien	41
3.3.2	Caractéristiques de notre outil	41
3.3.2.1	Définition et distinction	41
3.3.2.2	Type d'entretien	42

3.3.2.2.1	Un entretien de type ethnographique.....	42
3.3.2.2.2	Un entretien semi directif.....	42
3.3.2.3	Description de l'outil.....	43
3.3.3	Déroulement de l'entretien.....	44
3.3.4	Les entrevues pilotes.....	45
3.3.4.1	Objectif et nombre.....	45
3.3.4.2	Sélection des sujets.....	45
3.3.4.3	Ce qu'elles ont permis de modifier.....	45
3.3.5	Validité du recueil de donnée.....	45
3.3.5.1	Absence de triangulation.....	46
3.3.5.1.1	Pas d'observateur externe.....	47
3.3.5.1.2	Absence d'enregistrement vidéo.....	47
3.3.5.1.3	Pas de diversification des sources de données.....	47
3.3.5.2	Validité du recueil de données.....	48
3.3.5.2.1	Un interviewer expert.....	49
3.3.5.2.2	Validation du contenu par les entraîneurs.....	49
3.3.5.3	Validation de l'outil de recueil de données.....	50
3.3.5.3.1	Présentation de toutes les questions posées.....	50
3.3.5.3.2	Les entrevues pilotes.....	50
3.4	Traitement et analyse des données.....	51
3.4.1	Approche méthodologique d'analyse.....	51
3.4.2	Le codage.....	52
3.4.2.1	Logiciel de codage.....	52
3.4.2.2	Philosophie de codage.....	52
3.4.2.3	Type de codage.....	53
3.4.2.4	Déroulement du codage.....	54
3.4.2.4.1	Création des codes.....	54
3.4.2.4.2	Création des catégories de codes.....	55
3.4.2.4.3	Validité des catégories.....	57
3.4.2.5	Étapes du codage.....	57
3.4.2.5.1	Première grille de codage.....	57
3.4.2.5.2	Deuxième grille de codage.....	57
3.4.2.5.3	Troisième grille de codage.....	57
3.4.2.5.4	Quatrième grille de codage.....	58
3.4.3	Analyse des données.....	59
3.4.3.1	Fréquence d'apparition.....	59
3.4.3.2	Matrices.....	60
3.4.4	Validité de l'analyse et du traitement de données.....	61
3.4.4.1	Contre codage.....	61
3.4.4.2	Journal de bord.....	62
CHAPITRE 4	RÉSULTATS.....	64
4.1	Facteurs situationnels et styles décisionnels.....	64
4.1.1	Traitement des données.....	64

4.1.2	Facteurs situationnels.....	65
4.1.2.1	Description du tableau N°3.....	65
4.1.2.2	Principaux résultats.....	66
4.1.2.1.1	Le Problème.....	67
4.1.2.1.2	La Pression.....	72
4.1.2.1.3	Les Règles.....	73
4.1.2.1.4	Le Résultat.....	74
4.1.2.1.5	Le Temps.....	75
4.1.2.1.6	Le match.....	76
4.1.2.1.7	Les objectifs.....	76
4.1.3	Les styles décisionnels.....	76
4.1.3.1	Description du tableau N°8.....	77
4.1.3.2	Principaux résultats.....	77
4.1.3.2.1	Le SD autocratique.....	78
4.1.3.2.2	Le SD démocratique.....	78
4.1.3.2.3	Le SD délégitif.....	79
4.1.3.2.4	Le SD staff.....	79
4.2	Les liens entre le SD et les facteurs situationnels.....	80
4.2.1	Création de liens.....	80
4.2.2	Principaux liens.....	81
4.2.2.1	Lien 1.....	81
4.2.2.2	Lien 2.....	81
4.2.2.3	Lien 3.....	81
4.2.2.4	Lien 4.....	82
4.2.2.5	Lien 5.....	82
4.2.2.6	Lien 6.....	82
4.2.2.7	Lien 7.....	82
4.2.2.8	Lien 8.....	83
4.2.2.9	Lien 9.....	83
4.4	Conclusion sur les résultats.....	83
	<i>CHAPITRE 5 DISCUSSION.....</i>	<i>85</i>
5.1	Introduction.....	85
5.2	Discussion des résultats.....	85
5.2.1	Les styles décisionnels.....	85
5.2.1.1	L'assistant entraîneur.....	86
5.2.1.2	Staff médical.....	86
5.2.1.3	Psychologue du sport.....	87
5.2.2	Facteurs situationnels et liens.....	87
5.2.2.1	Le problème.....	87
5.2.2.1.1	Nature du problème.....	87
5.2.2.1.2	Complexité et gravité du problème.....	89

5.2.2.1.3 Liens PB et SD.....	90
5.2.2.2 La pression.....	91
5.2.2.2.1 Le FS pression.....	91
5.2.2.2.2 Lien Pression SD.....	92
5.2.2.3 Les règles.....	92
5.2.2.3.1 Liens règles de groupe SD.....	93
5.2.2.4 Le résultat.....	94
5.2.2.4.1 Le FS résultat.....	94
5.2.1.4.2 Liens Résultat SD.....	94
5.2.2.5 Le temps.....	95
5.3 Perspectives de recherche et limites.....	96
5.3.1 Limites et études futures.....	96
5.3.1.1 Entraîneurs exclusivement masculins.....	96
5.3.1.2 Absence de triangulation sur le recueil de donnée.....	97
5.3.1.3 Le SD, une composante du leadership isolée.....	97
5.3.2 Conclusion.....	98
 <i>CHAPITRE 6 BIBLIOGRAPHIE.....</i>	 <i>100</i>
 <i>ANNEXES.....</i>	 <i>xiv</i>
Annexe 1 : Affiche de recrutement des sujets.....	xv
Annexe 2 : Présentation des questions d'entrevues.....	xvi
Annexe 3 : Extrait du journal de bord de codage.....	xxv
Annexe 4 : Exemple de résumé d'entrevue renvoyé.....	xxix
Annexe 5 : Description de l'outil d'entretien.....	xxxiii
Annexe 6 : Déroulement de l'entretien.....	xli

Liste des Tableaux

TABLEAU I :	Les critères d'inclusion de l'étude.....
TABLEAU II :	Exemple de matrice « Lien entre le choix de style décisionnel et le type de problème ».....
TABLEAU III :	Présentation de l'ensemble des facteurs situationnels....
TABLEAU IV :	Les caractéristiques du problème rencontré comme facteur situationnel.....
TABLEAU V :	La pression comme facteur situationnel.....
TABLEAU VI :	Les règles comme facteur situationnel.....
TABLEAU VII :	Le résultat comme facteur situationnel.....
TABLEAU VIII :	Présentation des styles décisionnels répertoriés.....

Listes des figures

FIGURE 1 : Modèle de prise de décision de Vroom et Yetton.....

FIGURE 2 : Facteurs reliés au style décisionnel de l'entraîneur.....

Liste des abréviations

PB	Problème
SD	Style décisionnel
FS	Facteur situationnel

Remerciements

La réalisation de ce mémoire restera à jamais une aventure inoubliable. Au-delà de la dimension scientifique, cette tranche de vie aura confirmé mon engouement pour le côté pratique de la psychologie du sport. Mais cette aventure m'a avant tout éveillé à l'importance de la dimension humaine dans la réussite d'une entreprise.

C'est dans ce sens que je tiens à remercier en particulier certaines personnes qui m'ont accompagné.

Je souhaiterais tout d'abord remercier, Wayne Halliwell, mon directeur de recherche, qui a su éveiller en moi cette passion pour la psychologie du sport et qui m'a laissé la parfaite liberté pour trouver le plaisir à mener à terme cette étude.

Merci à Claudie pour son apport moral et intellectuel qui m'a permis de poursuivre mon cursus sportif avec confiance et conviction. Je n'oublierai jamais.

Un profond remerciement aux entraîneurs qui m'ont généreusement introduit dans leur univers du haut niveau et qui pour la totalité ont manifesté un intérêt certain à la réussite des entrevues et du projet.

Merci à l'équipe des carabins soccer de l'université de Montréal, particulièrement à Jul, Bouba, Samir, Mylène, Johan, JD, Etienne, Pat et Mané qui sont désormais une deuxième famille qui a profondément contribué à mon bien être tout au long du projet.

Une attention très particulière à ma mère et à ma sœur qui ont toujours cru en moi, qui m'ont donné la force d'être moi-même et grâce à qui j'ai pu m'épanouir dans ce nouveau projet de vie.

Enfin, les mots parfois ne sont qu'une piètre expression de la puissance des émotions. Merci à Marie pour son amour, l'admiration que je lui porte, la confiance qu'elle suscite en moi. Ma volonté lui revient.

Chapitre 1 Introduction

Le comportement de leadership des entraîneurs fait, depuis plusieurs décennies, l'objet d'une attention diversifiée. L'analysant d'abord sous un angle très béhavioriste, considérant l'influence unique des caractéristiques de l'entraîneur sur le comportement, les études en psychologie du sport ont notamment démontré l'importance de considérer l'athlète. Si l'on sait désormais que le leadership de l'entraîneur est largement relié aux caractéristiques de l'athlète, il dépend également de la situation dans laquelle il est exercé.

Le leadership se définit notamment comme « le processus comportemental influençant les individus ou les groupes dans l'atteinte de buts spécifiques », (Barrow, 1977). Cette définition très behavioriste souligne l'importance de considérer l'attitude de l'entraîneur dans l'étude du leadership. Mais depuis maintenant plusieurs années l'orientation interactionniste a bouleversé ce mode de conception behavioriste pour proposer un modèle multidimensionnel de leadership, (Chelladurai, 1980, 1989), mettant en interrelation trois facteurs d'influence majeure. L'entraîneur à travers sa personnalité, ses objectifs ou sa philosophie va décider de l'orientation, du mode de fonctionnement et des comportements à adopter pour accompagner son ou ses athlètes dans leur performance. L'athlète à travers sa spécificité (sexe, âge, ancienneté, maturité, nationalité, estime de soi, anxiété de trait ...) représente un paramètre avec lequel l'entraîneur compose afin de le rendre plus performant, de satisfaire ses attentes et d'orienter ses décisions. Enfin, outre les caractéristiques de l'entraîneur et de l'athlète, le comportement de leadership exige de considérer les facteurs situationnels tels que les résultats (succès/échec), le niveau de compétition, la pratique ou la compétition ou encore la nature du sport pratiqué.

Au cours des 25 dernières années, de nombreuses recherches ont été effectuées en considérant chacun de ces facteurs, dans le but d'identifier quel type de comportement était le plus adapté à tel type d'athlète, dans tel type de situation. Ceci afin que « le leader puisse répondre de manière appropriée à une situation particulière et que ses comportements rejoignent les préférences de l'athlète ou des membres du groupe, pour que ceux-ci livrent leur meilleure performance et se sentent satisfaits » (Weinberg &

Gould, 2003). Comme le mentionnent ces deux auteurs, le leadership se veut le résultat d'une interaction de trois composantes, mais il se manifeste par différents types de comportements. Chelladurai (1978, 1980) présente à travers le LSS (leadership Scale for Sport) 5 comportements de leadership : entraînement et instruction, support social, style décisionnel démocratique, autocratique et feedback positif.

Nous savons désormais, que la présence des instructions transmises en entraînement sont un comportement d'entraîneur que les athlètes apprécient prioritairement (Fonseca & coll 1995), que si athlètes et entraîneurs perçoivent de façon similaire ce même comportement, alors l'entraîneur sera mieux apprécié (Laughlin & Laughlin 1994). Un constat qui prévaut notamment dans les sports d'équipe selon Hollembeck & Amorose (2005) ou Terry & coll, (1984). Il semble également que le feedback positif soit un renforçateur d'un climat motivationnel axé sur la tâche (Smith & Fry, 2005), ou encore qu'un comportement impliquant un support social soit davantage apprécié par les athlètes plus âgés (Horn, 2002) et particulièrement par les athlètes de sexe féminin. Par rapport à l'athlète, plus spécifiquement, il semble que les athlètes peu confiants évaluent leur entraîneur négativement (Kenow & Williams, 1999), quant aux athlètes anxieux lors des compétitions, il apparaît que leur entraîneur est une source de tension et qu'il influence négativement selon eux leur attention, leurs cognitions et leur performance, (Kenow & Williams, 1999). A propos du style décisionnel, Hollembeck & Amorose (2005) affirment que les athlètes de sexe masculin préfèrent le mode autocratique alors que les femmes sont davantage orientées vers un style de décision démocratique. Horn (2002) a démontré que les athlètes plus âgés et possédant plus de maturité sont eux plus orientés vers le mode autocratique.

Ce modèle de leadership de Chelladurai s'affirme aujourd'hui comme un outil pertinent dans l'observation du leadership. Il présente ce comportement dans une interaction où la considération simultanée de l'entraîneur, du contexte et de l'athlète permet de comprendre comment l'entraîneur agit et comment l'athlète réagit. Associé à ce modèle, le LSS (Leadership Scale for Sport) nous informe sur les différents comportements du leadership de l'entraîneur (support social, style décisionnel, feedback..) et sur la satisfaction de l'athlète vis-à-vis de ces comportements.

L'athlète et l'entraîneur sont deux composantes du leadership largement considérées en psychologie du sport. Cependant comme nous l'avons mentionné précédemment le comportement de leadership est le résultat d'une interaction entre trois composantes majeures et non seulement l'athlète et l'entraîneur. Le facteur « situation » n'a

cependant que peu été considéré tant dans la quantité d'études qui s'y sont consacrées que par la volonté d'étudier la nature et les composantes du contexte dans lequel le comportement de leadership s'effectue. Il semblerait que la définition de ce facteur ne soit que partiellement complétée. L'influence de la situation est seulement considérée par rapport au contexte de jeu (pratique / match), à la nature du sport (individuel, semi collectif, collectif), au niveau de compétition et aux interactions de groupe.

Aujourd'hui les caractéristiques du sport de haut niveau exigent que la compréhension du comportement de leadership dépasse ces composantes générales afin de déterminer le type de comportement à adopter dans des situations spécifiques à chaque famille de sport. Par ailleurs dans son modèle Chelladurai affirme que la situation influence directement le « comportement requis » de l'entraîneur dans son rôle de leader. Le peu de variables situationnelles étudiées ne semble pas permettre de préciser ce comportement de leadership requis dans un contexte particulier.

En 1978 Chelladurai et Saleh ont élaboré et expérimenté un modèle de prise de décision présentant selon eux les 7 composantes situationnelles majeures en sport collectif (complexité du problème, pression temporelle, qualification requise, cohésion, pouvoir de l'entraîneur...) agissant sur un comportement particulier du leadership : le style décisionnel. Le style décisionnel est associé à la façon dont l'entraîneur prend sa décision en situation d'exercice du leadership. L'entraîneur peut ainsi décider de façon autocratique (seul), démocratique (consulter un ou plusieurs athlètes avant de décider) ou encore donner le pouvoir de décision. Le modèle de Chelladurai et Saleh devait permettre de comprendre comment ces composantes et leur combinaison influençaient le choix du style décisionnel. En utilisant ce modèle, Chelladurai, Haggerty et Baxter en 1989 ont ainsi déterminé que dans une situation nécessitant une expertise de coaching et où le problème était complexe, le mode de décision autocratique était préféré par les athlètes et les entraîneurs.

Ce modèle fut une intention novatrice intéressante, mais ces utilisations furent peu fréquentes et présentèrent des failles méthodologiques majeures qui ne permirent pas de le faire reconnaître pertinent et utile à la compréhension du style décisionnel de l'entraîneur en situation de prise de décision. Seulement quatre études reprirent ce modèle, toutes sur du basket-ball. Uniquement 4 des 7 composantes situationnelles furent observées et analysées (questionne la validité du modèle) pour des raisons peu claires. La cohérence interne et fiabilité des outils utilisés étaient mentionnées comme très faibles ou non clairement présentées ! Enfin, il est à souligner que ce modèle date

de 30 ans et que la nature des situations auxquelles sont aujourd'hui confrontés les entraîneurs a largement évolué.

Le modèle de Chelladurai et Saleh de 1978 ne permet aujourd'hui de comprendre que partiellement l'orientation du style décisionnel, particulièrement au niveau de la nature et des caractéristiques de la situation dans laquelle s'exerce ce comportement. Il semble pourtant que l'identification des composantes situationnelles et des liens qu'elles entretiennent avec le style décisionnel permette de déterminer précisément le comportement de leadership requis de l'entraîneur dans un contexte particulier.

Le but de notre étude est donc d'identifier les différents types de caractéristiques situationnelles dans lesquelles l'entraîneur est en position d'exercer son comportement de leadership. Concrètement, nous cherchons à découvrir quelles caractéristiques composent les situations de leadership et comment celles-ci sont liées au choix du style décisionnel. Ces liens permettraient à l'avenir de proposer une classification des situations selon la présence ou l'absence de telle composante, et de pouvoir identifier le comportement de leadership requis de l'entraîneur face à une situation d'une composition identifiée.

Chapitre 2 Revue de littérature

1- Focalisation sur le style décisionnel

Comme Barrow a pu le définir en 1977, le leadership est « un processus comportemental complexe », influencé par plusieurs types de caractéristiques et qui comprend différents types de comportements. Chelladurai, dans son modèle multidimensionnel de leadership (1980) a élaboré le LSS (leadership Scale for Sport) afin d'évaluer et comprendre les cinq principaux comportements de leadership que sont la nature du feedback, les instructions d'entraînement, le support social, les styles décisionnels autocratiques et démocratiques.

Les deux derniers comportements sont associés au concept de prise de décision qui au sein du processus de leadership est également tributaire des caractéristiques de l'athlète, de l'entraîneur et de la situation dans laquelle l'entraîneur l'exerce.

Si le procédé d'analyse quantitatif a permis de mieux cerner l'influence de ces trois caractéristiques sur le style décisionnel, le type de recherche qualitatif, davantage propice à l'analyse en profondeur, ne fut en revanche que peu utilisé. Ce constat semble s'appliquer particulièrement à l'identification et la compréhension de l'influence des caractéristiques de la situation dans laquelle l'entraîneur va exercer son pouvoir de prise de décision.

Nous allons donc d'abord définir et présenter la position du style décisionnel au sein du processus de leadership, pour ensuite pouvoir nous focaliser sur l'importance de considérer l'influence des caractéristiques de la situation sur ce comportement.

Cette étude s'axera précisément sur l'identification de ces caractéristiques situationnelles et des relations qu'elles entretiennent avec l'orientation du style décisionnel de l'entraîneur.

1.1 SITUATION et DEFINITION

Une des dimensions rattachées au comportement de leadership est d'assumer le contrôle et de décider la part de responsabilité que l'entraîneur va donner à ses subordonnés dans

la prise de décision (Chelladurai & Saleh, 1978). Le processus de prise de décision en sport a fait l'objet de nombreuses définitions initialement empruntées à la littérature du domaine de l'industrie. Chelladurai (1993) le définit dans le monde du sport comme « le processus de sélection d'une alternative parmi plusieurs choix en vue d'atteindre le but désiré ». En d'autres termes la prise de décision est relative aux situations dans lesquelles l'entraîneur est confronté à un problème offrant plusieurs alternatives et face auquel il doit choisir une orientation de résolution. L'efficacité de l'entraîneur est dépendante, certes, de la qualité de la décision mais surtout du degré de participation des athlètes dans le choix qu'il va effectuer (Chelladurai Haggerty & Baxter, 1989). Ce constat est plébiscité par le modèle multidimensionnel de leadership (Chelladurai, 1980) puisque la perception de l'athlète du comportement de l'entraîneur agit directement sur son comportement et donc sur la performance. Gordon (1986) affirme que ce comportement revêt une importance particulière dans la mesure où c'est le seul comportement qui est susceptible d'impliquer l'athlète dans le processus de leadership. Le Style décisionnel va orienter la prise de décision. Il caractérise la façon dont l'entraîneur va décider, le degré d'implication qu'il va choisir de donner aux athlètes pour résoudre le problème posé dans une situation donnée. Le comportement de prise de décision est donc directement associé au style décisionnel de l'entraîneur

1.2 MULTIPLICITE des CLASSIFICATION du SD

De nombreuses classifications du Style décisionnel sont apparues. La majorité sont issues du domaine de l'économie et ont été appliquées au domaine sportif dans l'étude de la prise de décision et du style décisionnel. Afin d'approfondir la compréhension de ce comportement, nous allons citer les principales classifications qui ont été utilisés dans l'étude du style décisionnel :

- ◆ Lewin (1939) : style autocratique, démocratique, laisser-faire.
- ◆ Likert (1967) : style autoritaire, consultatif, participatif.
- ◆ Vroom et Yetton (1973) : style autocratique, consultatif, participatif et déléguatif.
- ◆ Maier (1974) : style autocratique, consultatif, discussion de groupe.
- ◆ Bass et Valenzi (1974) : style directif, manipulatif, consultatif, participatif.
- ◆ Hunsaker et Alessandra (1980) : style décisif, hiérarchique, intégratif.

La multitude des classifications a longtemps rendu l'étude du style décisionnel difficile de part le manque d'uniformité des classifications utilisées dans l'analyse du comportement.

Dans leur volonté de mieux comprendre ce comportement de leadership, Chelladurai et Haggerty (1978) ont élaboré un modèle permettant de déterminer le style décisionnel adapté aux différents types de situation auxquelles l'entraîneur est confronté dans sa prise de décision. Nous reviendrons plus tard sur les nombreuses limites de ce modèle. Une des forces du modèle est sa capacité à avoir pu synthétiser l'ensemble des différentes classifications de styles décisionnels. Cette classification est celle qui a été utilisée par l'ensemble des études portant sur le style décisionnel à ce jour. Les auteurs ont ainsi pu identifier trois grands styles de prise de décision :

- Le style autocratique.

Ce style est associé au processus au cours duquel l'entraîneur prend la décision finale seul. L'entraîneur peut donc décider de résoudre le problème seul, ou de façon consultative. Il se peut alors qu'il consulte un ou plusieurs de ses joueurs avant de prendre la décision seul. Cette seconde option s'apparente à un style décisionnel dit démocratique.

- Le style participatif

La décision est ici prise par l'équipe, incluant l'entraîneur. En d'autres termes, l'entraîneur possède le même poids que chacun des joueurs de l'équipe dans la décision finale. La décision finale, face au problème rencontré, est ici prise conjointement par l'ensemble de l'équipe, entraîneur inclus.

- Le style délégitif

Dans ce style décisionnel, l'entraîneur délègue la responsabilité de la prise de décision. Il permet à un ou plusieurs membres de l'équipe de prendre la décision à l'insu de l'équipe. L'entraîneur intervient dans ce cas uniquement pour annoncer la décision, et la faire appliquer.

Le Style décisionnel apparaît donc comme un comportement particulier caractérisant la prise de décision de l'entraîneur face à un problème posé. Tout comme l'ensemble des comportements associés à l'exercice du leadership, son analyse passe par la compréhension de ses relations avec les caractéristiques des trois grandes composantes des modèles de leadership que sont l'entraîneur, l'athlète et la situation.

2. Le SD au sein des modèles de Leadership

2.1 INTERACTION ENTRAINEUR ATHLETE

Le SD a fait l'objet de nombreuses études depuis l'élaboration du modèle multidimensionnel de leadership de Chelladurai. La très grande majorité de ses études considère largement la composante athlète. Le SD a été observé dans le but de déterminer tout d'abord comment il était influencé par les caractéristiques des athlètes, mais également comment il agissait sur ces caractéristiques. Très fréquemment par le biais du LSS (Échelle de leadership pour le sport), ces recherches ont permis d'identifier les préférences et les perceptions des athlètes du SD de l'entraîneur.

Une des caractéristiques d'influence majeure est le genre de l'athlète. Les préférences du SD entre les athlètes hommes et femmes diffèrent significativement. Dans une étude considérant 262 athlètes de basketball de différents âges, Chelladurai, Haggerty et Baxter (89) ont constaté qu'indépendamment du niveau de pratique et de l'âge, les femmes manifestaient une préférence importante pour le style décisionnel démocratique. En d'autres termes « les femmes s'attendent davantage à participer à la prise de décision ». A l'inverse, les hommes apprécient particulièrement le style décisionnel autocratique, préférant laisser à l'entraîneur la responsabilité de la prise de décision. Il semble par ailleurs que leurs préférences concordent avec leurs perceptions dans la mesure où ils perçoivent également le style décisionnel de l'entraîneur comme étant largement autocratique (Hollembek, Amorose 2005).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la maturité de l'athlète, en termes d'âge, est une caractéristique influente du comportement de leadership. Des relations directes existent d'ailleurs entre le SD de l'entraîneur et le niveau de maturité de l'athlète (Hersey & Blanchard, 1979). Ainsi, il semble que les athlètes plus jeunes aient une préférence pour le SD démocratique et qu'ils rejettent largement le mode autocratique (Serpa et al. 91). Les athlètes plus âgés préférant eux une prise de décision conjointe dans laquelle ils ont une part de responsabilité.

Le modèle de Smith et Smoll (1989) mentionne l'importance de considérer la relation entre l'état mental des athlètes et le comportement de l'entraîneur dans la compréhension du processus de leadership. Amorose (2001) a démontré que le SD était directement relié avec le niveau de motivation de l'athlète. Dans une étude sur 72

athlètes (47 hommes, 25 femmes) il a analysé l'évolution, au cours d'une saison, de la motivation intrinsèque des athlètes et la nature du SD. Une relation négative s'est établie, au cours du temps, entre le niveau de motivation intrinsèque et l'utilisation du SD autocratique. Ce résultat confirme le fait que le sentiment d'autonomie et la motivation intrinsèque des athlètes augmentent lorsque l'entraîneur privilégie le SD démocratique (Amorose & Horn, 2002). La perception des athlètes du SD démocratique est également positivement associée au sentiment d'autonomie et à la sensation d'appartenance à l'équipe. Ce résultat apparaît cohérent dans la mesure où l'athlète se sent d'avantage impliqué dans l'évolution de l'équipe lorsque la décision est prise démocratiquement (Hollembek & Amorose, 2005).

Un constat qui semble pouvoir s'appliquer à l'athlète, mais également à l'équipe puisque les sentiments d'autonomie, d'appartenance et de compétence d'une équipe sont positivement reliés à l'utilisation du SD démocratique (Vallerand & Losier, 1999). De façon plus générale, la satisfaction de l'athlète du SD de l'entraîneur est directement reliée à une préférence pour un comportement démocratique (Weiss & Friedrich, 1986). Si l'athlète à travers ses préférences, ses perceptions a souvent été l'objet des études sur ce comportement de leadership, la perception de l'entraîneur des orientations de l'athlète a été considérée afin de déterminer si les préférences des athlètes concordaient avec celles de l'entraîneur. A titre d'exemple, Fonseca et al (1995) ont démontré que les entraîneurs percevaient chez les athlètes que le SD démocratique était largement moins apprécié qu'une prise de décision autocratique. Un constat qui va à l'encontre des préférences des athlètes puisque, comme mentionné précédemment, la participation des athlètes dans la prise de décision renforce leur sentiment d'appartenance, d'autonomie et leur motivation intrinsèque. Les entraîneurs semblent également percevoir que la motivation intrinsèque des athlètes est directement reliée à l'utilisation du SD démocratique (Vallerand, 1996). A l'inverse, ces perceptions d'entraîneur concordent avec les préférences des athlètes et contribuent donc à la satisfaction de l'athlète et à la performance souhaitée.

Au regard de cette brève revue de littérature, il semble que le LSS ait permis de mieux comprendre dans quelle mesure les caractéristiques des athlètes et les perceptions de l'entraîneur influençaient le choix du style décisionnel de l'entraîneur. Il semble cependant que cet instrument, rattaché au modèle multidimensionnel, soit quelque peu limité quant à la compréhension comportement de prise de décision.

2.2 LIMITES à CETTE INTERACTION : LE LSS

Comme nous avons pu le mentionner précédemment, le LSS est l'instrument de mesure directement rattaché au modèle multidimensionnel de Chelladurai. La majorité des études sur le processus de leadership et particulièrement sur le comportement de SD ont utilisé cet instrument de mesure. Il semble pourtant que cet instrument de mesure présente quelques limites conceptuelles.

En premier lieu, soulignons que la création du LSS est inspirée d'une théorie d'observation du comportement humain (« Path-goal théorie », House, 1971) provenant du domaine de l'industrie. Même si les domaines de l'économie et du sport présentent de nombreuses similitudes, notamment au niveau du leadership (Weinberg, McDermott 2002), aucun instrument spécifique au comportement de l'entraîneur sportif, ne permet d'observer ce comportement dans sa dimension interactive (Terry & Howe, 1984).

Par ailleurs, cet instrument présente deux limites majeures relatives à la qualité et la réalité du comportement de leadership. En premier lieu, il ne considère les comportements de l'entraîneur que dans leur dimension quantitative, il se concentre sur la fréquence d'apparition du comportement sans réellement considérer la qualité de l'intervention (Hollembek & Amorose, 2005). Il ne permet également de comprendre que partiellement le comportement de prise de décision, dans la mesure où il ne propose d'observer uniquement que les styles décisionnels démocratiques et autocratiques. Or nous avons précédemment mentionné que le style décisionnel ne se limite pas à deux mais bien trois, voir quatre composantes. Cet outil ne permet donc de comprendre que partiellement et de façon non spécifique le comportement de prise de décision.

Enfin, Chelladurai (1993) lui-même dans une critique de son modèle de leadership, caractérise le LSS d'instrument limité, dans la mesure où sa configuration ne permet pas d'apprécier les interactions entre les trois dimensions (athlète, entraîneur, situation). Un constat qui s'applique particulièrement aux interactions relatives à la dimension situationnelle du leadership. Il semble pourtant que cette dimension revête une importance particulière, notamment dans l'exercice du comportement de prise de décision de l'entraîneur.

3. SD et composante situation

Nous connaissons l'importance de la situation dans le processus de leadership en considérant l'influence du contexte du problème, de son contenu et des variables relatives à l'organisation. Avant d'aborder les études qui présentent l'interaction entre le SD et les caractéristiques situationnelles, nous allons discuter de l'importance fondamentale de considérer la composante situationnelle dans la compréhension du SD.

3.1 INFLUENCE PARTICULIERE de la SITUATION sur le SD

Dès la mise en place des modèles interactionnistes de leadership l'influence particulière de la situation est apparue. Ainsi, Hill et Smith (1977) affirment que la situation influence trois fois plus le style décisionnel de l'entraîneur que les caractéristiques personnelles de l'entraîneur. Les composantes situationnelles semblent même directement dicter le style décisionnel à adopter selon la taille de l'organisation dans laquelle le leader officie (Waterman, 1994). Dans un même ordre d'idée, Weiss et Friedrich (1986) ont démontré que la considération du niveau de compétition et du type de sport était fondamentale dans le choix du style décisionnel. Si ce comportement est orienté par les variables liées à l'organisation, le contenu du problème et le contexte dans lequel celui-ci apparaît déterminent très clairement le degré de participation des membres dans la prise de décision (Chelladurai & al., 1989; Vroom & Yetton, 1973; Horn, 2002).

Les entraîneurs eux même revendiquent l'importance de la dimension situationnelle. Ils préfèrent adopter un « style décisionnel situationnel » afin de s'adapter aux exigences de la situation en choisissant un style approprié. Le leadership dépend des circonstances auxquelles le leader fait face. Pour chaque situation, il y a un leadership qui est efficace (Weinberg & McDermott, 2002). Ces même auteurs vont même jusqu'à définir le SD comme « l'habileté à différencier les situations qui requièrent davantage une approche démocratique de celles qui nécessitent un approche autocratique ».

Les entraîneurs ne se définissent donc plus comme clairement autocratiques ou démocratiques dans leurs prises de décision, mais s'adaptent selon la particularité de la situation (Vallée & Bloom, 2005). Les caractéristiques de l'entraîneur ne sont plus la composante de leadership majeure qui influence le style décisionnel comme le revendiquaient les modèles behavioristes des années 70. Les caractéristiques situationnelles sont une composante fondamentale d'influence du SD.

3.2 ÉTUDES sur le LIEN SD-SITUATION

En comparaison avec les caractéristiques de l'athlète ou même de l'entraîneur, les caractéristiques situationnelles ont été moins étudiées. Elles sont souvent considérées de façon indirecte, à travers le contexte ou l'organisation dans laquelle l'entraîneur exerce. Une des caractéristiques situationnelles les plus considérée dans l'étude du SD est le type de sport. Cette variable contextuelle est relative à la nature de l'activité (individuelle ou collective). De façon générale, les résultats de ces études concordent. En sport individuel, tant au niveau de la préférence des athlètes que de la perception des entraîneurs de leur comportement, le SD est très fréquemment démocratique (Hollemebeck & Amorose, 2005). Les athlètes participent largement à l'orientation de la prise de décision, ce qui, comme nous l'avons souligné agit positivement sur leur motivation intrinsèque et donc sur leur satisfaction.

Si ce constat s'applique à la majorité des sports individuels, il semble que certains sports de combat (judo, karaté) soient une exception au sein de la famille des sports individuels. Kim, Lee et Lee (1990) ont réalisé une étude comparative, entre sport individuel et sport de combat, sur les préférences et perceptions des athlètes du SD de l'entraîneur. Ainsi les athlètes de sport individuel perçoivent et préfèrent clairement l'utilisation d'un style décisionnel démocratique alors que les adeptes de sport de combat préfèrent que l'entraîneur décide de façon autocratique. La dimension culturelle du sport intervient donc également comme variable situationnelle d'influence du mode de prise décision (Chelladurai & al., 1988).

A l'opposé de la majorité des sports individuels, la prise de décision en sport d'équipe semble être moins catégorique de part l'éventuelle divergence entre les perceptions et préférences des athlètes du SD utilisé et celles de l'entraîneur. Ainsi, les athlètes associent négativement le sentiment d'appartenance avec un mode décision autocratique. Ils souhaiteraient davantage participer aux décisions afin de se sentir concernés par l'évolution de l'équipe (Hollemebeck & Amorose, 2005). A l'inverse, les leaders des organisations collectives revendiquent l'importance d'être autocratique dans la prise de décision au début d'un projet afin d'en assurer les fondements (Hersey, & Blanchard, 1969).

Cette étude, quoique peu récente, affirme la difficulté d'établir des certitudes quant au SD à adopter en sport collectif. Elle souligne également l'importance de considérer la

combinaison des facteurs situationnels dans la prise de décision. Ici en l'occurrence l'influence conjointe de la nature du sport et du temps (début, milieu, fin de projet, de saison).

A propos de cette variable situationnelle reliée au contexte, Turman (2001) a démontré que les athlètes percevaient une augmentation du style décisionnel autocratique au fur et à mesure de la saison lorsque les équipes connaissaient des résultats négatifs. Fait rarissime, cette étude a considéré une combinaison de facteurs organisationnels (nature du sport) et contextuels (succès et temps) pour analyser le choix du style décisionnel de l'entraîneur. Amorose et Horn (2001) confirme l'importance de considérer le facteur temps puisqu'ils affirment qu'une relation négative s'établie dans le temps entre l'utilisation d'un style décisionnel autocratique et le niveau de motivation intrinsèque de l'athlète. Le manque de temps agit également sur l'orientation de la prise de décision (Chelladurai, 1999).

La grande majorité de ces études portent intérêt aux athlètes de haut niveau et de ce fait considèrent le comportement des entraîneurs experts. Comme le mentionne Ericsson, Krampe et Tesh-Römer (1993): « pour mieux comprendre les experts et leurs performance exceptionnelles, il s'agit de considérer les différents facteurs des situations auxquelles ils sont confrontés... ». Le modèle de coaching (coaching model) affirme également les facteurs situationnels comme une des composantes agissant sur le comportement de l'entraîneur (Côté, Salmela, Trudel, Baria, Russel 1995). Il semble par ailleurs qu'un contexte de compétition agisse sur la nature du style décisionnel de l'entraîneur puisque les entraîneurs ne considèrent en compétition que 10% des interactions qu'ils ont avec leurs athlètes (Salmela 95). Cette population semble particulièrement liée aux processus de prise de décision. Il apparaîtra donc pertinent que notre étude considère spécifiquement cette population afin de mieux en cerner les fonctionnements et pour se placer dans la continuité des études déjà menées.

L'ensemble de ces études démontrent que les caractéristiques de la situation agissent sur le style décisionnel des entraîneurs de niveau. Le temps, le succès, la nature du sport, la culture du sport sont autant de facteurs organisationnels et contextuels d'influence. Il semble cependant que l'influence de la situation sur le SD n'ait été observé que partiellement.

3.3 LIMITES de ces ETUDES : le CONTENU et la COMNINAISON INTER-FACTEURS.

Comme nous avons pu le mentionné précédemment (point 3.2.3) la composante situationnelle du processus de leadership a essentiellement été analysée à travers ses dimensions organisationnelles et contextuelles. En revanche, le contenu de la situation n'a quasiment pas été abordé dans les études relatives au style décisionnel de l'entraîneur. Cette caractéristique situationnelle est associée à la nature du problème, à la structure de la tâche auquel l'entraîneur est confronté. En d'autre terme elle s'intéresse aux variables, aux facteurs qui composent les différents problèmes et tâches auxquels l'entraîneur est confronté lorsqu'il doit prendre une décision.

Pourtant, dès les prémisses du paradigme interactionniste, le contenu du problème semblait revêtir une importance particulière. Fielder (1967) affirmait déjà que l'efficacité du style décisionnel était fortement reliée à la considération de la nature du problème. Tannenbaum et Smith (1973), Maier (1974), Vroom et Yetton (1973) présentent tous dans leurs modèles le contenu du problème comme déterminant dans la compréhension du style décisionnel de l'entraîneur.

Plus précisément, Chelladurai Haggerty et Baxter (1989) affirment l'importance de considérer la combinaison des facteurs composant le problème. Ils affirment que la variation du SD est davantage expliquée par les interrelations entre les facteurs qui composent le problème que par chaque variable considérée de façon isolée. De façon générale, les composantes du problème auquel l'entraîneur est confronté dans sa prise de décision et donc dans le choix de son SD, n'ont que peu été considérées autant de façon isolée que dans leurs inter relations.

Enfin, dans l'observation de l'influence de la composante situationnelle sur le SD, soulignons que la grande majorité des études n'ont observé cette influence que sur un nombre limité de styles décisionnels. Nous avons d'ailleurs à ce propos déjà mentionné la faiblesse du LSS (échelle de leadership en sport) quant à la considération de l'ensemble des styles décisionnels employés par les entraîneurs.

4. Le modèle de Chelladurai et Haggerty (1978)

Les précédentes sections nous ont permis de mieux cerner le processus de leadership de l'entraîneur à travers l'interaction de trois composantes : l'entraîneur, l'athlète et la situation. L'entraîneur et l'athlète ont été largement considérés à l'inverse de la

composante situationnelle qui n'a que partiellement été observée. Ce constat s'applique particulièrement à la façon dont l'entraîneur prend ses décisions dans le processus de leadership, le style décisionnel. Ce comportement a fait l'objet de nombreuses études sur les perceptions et préférences de l'entraîneur, de l'athlète quant au SD à adopter. Peu d'études se sont intéressées à l'influence de la situation sur le SD alors que l'on sait désormais que cette composante est un facteur d'influence majeur. Certaines de ces études ont porté attention à l'influence de l'organisation sportive, du contexte situationnel, très peu ont considéré le contenu de la situation et d'autant moins ont analysé l'influence combinée de ces composantes.

Aussi peu nombreuses soient elles quelques études ont tenté d'analyser les liens existants entre les différents types de facteurs situationnels et le SD de l'entraîneur. Toutes ces études ont utilisé le même modèle qui s'applique aux sports d'équipe : « le modèle normatif relatif au style décisionnel en coaching » (Normative model of decision style in coaching) de Chelladurai et Haggerty (1978).

4.1 HISTORIQUE du MODELE

Les fondements de ce modèle sont associés à l'orientation interactionniste que prend l'analyse du leadership au début des années 1970 dans le domaine de l'industrie et du business. Les nouvelles approches affirment alors que le contenu et le contexte du problème (donc ses caractéristiques situationnelles) déterminent le degré de participation des membres d'une organisation (Vroom & Yetton, 1973). Ces facteurs situationnels apparaissent déterminants dans le choix du SD du leader.

C'est dans ce contexte que Vroom et Yetton élaborent en 1973 un modèle normatif afin d'analyser l'influence de certains facteurs situationnels sur la nature du SD au sein des organisations industrielles.

Ce modèle fut initialement créé dans le but de permettre aux managers d'améliorer leur compréhension des situations problème, afin ensuite de pouvoir décider du degré de participation de leurs membres dans la prise de décision. Ce modèle suggérait que le leader puisse choisir un SD satisfaisant ses exigences, celles de ses subordonnés et qu'il soit adapté à la situation. Il reprend les fondements du modèle multidimensionnel de leadership de Chelladurai (1978) affirmant que la considération des exigences de la situation, de l'athlète orientent le leadership de l'entraîneur pour une performance et une satisfaction optimales.

Vroom et Yetton (1973) ont identifié ainsi sept facteurs situationnels ayant une influence sur l'efficacité des décisions et parallèlement choisirent quatre styles décisionnels (autocratique, délégatif, consultatif et participatif). Chaque situation pouvait être identifiée par une combinaison particulière de un ou plusieurs des sept facteurs situationnels conjointement associés. Par la suite le modèle permettait d'identifier quel style décisionnel les leaders employaient dans tel type de situation.

Si la validité de ce modèle ne fut pas clairement établie, Chelladurai et Haggerty (1978) s'en sont inspiré pour créer le « modèle normatif relatif au style décisionnel en coaching ». Les deux concepteurs justifiaient leur démarche en affirmant que le processus de prise de décision se présentait comme un comportement particulier de l'entraîneur et que l'importance accordée aux athlètes dans la prise de décision était cruciale en sports collectifs. Ils proposèrent un modèle appliqué au contexte sportif, destiné à l'analyse de l'influence des facteurs situationnels sur le choix du SD des entraîneurs de sport d'équipe.

4.2 DESCRIPTION du MODELE

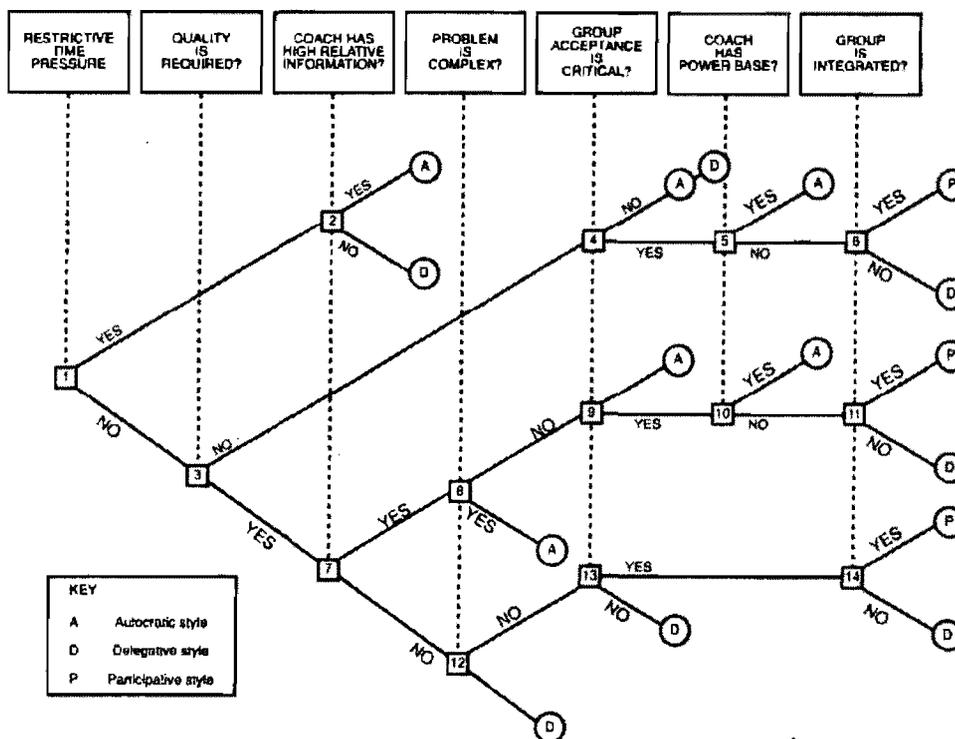


Figure N°2. Le modèle de prise de décision de Vroom & Yetton (1973)

Les auteurs ont tenté de déterminer le SD le plus adapté à chacune des combinaisons possibles formées par les sept facteurs situationnels. Le modèle de Chelladurai et Haggerty (78) reprend les fondements du modèle de Vroom et Yetton (73) quant au fond et diffère légèrement sur la forme.

Tout d'abord, ils ont choisi de restreindre le nombre de styles décisionnels relatifs à la prise de décision de l'entraîneur. Ainsi dans ce modèle, l'entraîneur aura la possibilité de décider selon trois orientations : délégitative, autocratique et participative.

La différence majeure entre ces deux modèles réside dans l'identification des sept facteurs situationnels qui composent les situations rencontrées dans les sports d'équipe. Ces facteurs diffèrent de ceux du domaine de l'industrie et du business. Les termes génériques sont eux conservés.

Les sept facteurs situationnels de Chelladurai et Haggerty (78) :

1) *La pression temporelle (restrictive time pressure)*

Détermine si l'urgence de la situation dans laquelle l'entraîneur doit prendre une décision. Pour exemple, les situations de compétition présentent davantage de pression, l'entraîneur étant dans l'obligation de décider rapidement. Il opterait vraisemblablement pour un style décisionnel autocratique.

2) *La qualité requise (quality is required)*

Certaines situations démontrent une décision à prendre d'une plus grande importance que dans d'autres situations. Les qualités requises du ou des décideurs sont différentes selon l'importance de la situation. Pour exemple, la sélection d'une équipe est une décision d'une grande importance dans laquelle l'entraîneur est amené à décider seul selon le modèle de Chelladurai et Haggerty (1978).

3) *Les informations de l'entraîneur (coach relative informations)*

Le choix du style décisionnel est également influencé par la connaissance et les informations que possède l'entraîneur au regard de celles que possèdent les athlètes. Ces informations peuvent concerner le match, les joueurs ou la nature du problème. Pour exemple, si l'entraîneur estime que certains de ses athlètes possèdent des informations sur l'équipe adverse pour y avoir joué par le passé, dans cette situation peut-être ira-t-il consulter ces joueurs.

4) *La complexité du problème (Problem is complex)*

Ce facteur est relatif aux situations qui présentent des problèmes nécessitant que le leader considère conjointement plusieurs facteurs et identifie plusieurs éléments pertinents en vue d'une décision. Pour exemple, le choix de la stratégie à adopter présente plusieurs alternatives et nécessite la considération de nombreux éléments qui rendent le problème complexe.

5) *La nécessité d'acceptation (Group acceptance)*

Ce facteur est relatif au degré avec lequel les athlètes vont accepter la décision. L'acceptation de la décision peut être critique dans sa mise en place et son efficacité. Pour exemple, si un entraîneur décide d'adopter une stratégie de jeu particulière malaimée des athlètes, il se peut qu'ils refusent de l'appliquer et qu'ils remettent en cause la décision ou la façon dont elle a été prise. Au regard du modèle, plus le besoin d'acceptation du groupe de la décision est présent, plus la prise de décision nécessite une participation du ou des athlètes.

6) *Le pouvoir de l'entraîneur (coach power base)*

Ce facteur s'apparente davantage à une composante de l'entraîneur. Il évoque la capacité de l'entraîneur à exercer une influence suffisante sur ses athlètes afin de faciliter l'acceptation de la décision.

7) *Intégration de l'équipe (group integration)*

La qualité des relations interpersonnelles des membres du groupe, la relative homogénéité de l'équipe dans les choix, les habiletés, peuvent conduire à davantage de participation des membres de l'équipe. Selon le modèle, si ces conditions ne sont que peu ou pas présentes, un style décisionnel participatif pourrait conduire à des décisions de faible qualité et diminuer davantage la déjà fragile solidarité de l'équipe.

4.3 Les ETUDES SUR CE MODELE

Comme nous avons pu le mentionner précédemment, peu d'études se sont intéressées à l'influence des facteurs composant la situation sur le style décisionnel de l'entraîneur. Ce constat prévaut également pour le modèle de Chelladurai et Haggerty (1978) qui n'a été utilisé que dans quatre grandes études majeures.

4.3.1 Gordon 1988

Cet auteur fut le seul à tester le modèle dans son intégralité. Les quatorze types de situations possibles furent présentées conjointement aux entraîneurs et athlètes de 16 équipes universitaires de soccer au Canada. Les styles autocratiques, participatifs et délégatifs étaient offerts au choix des sujets. Le style consultatif fut ajouté dans la liste de styles décisionnels proposés. Il était demandé aux entraîneurs d'identifier le SD qu'ils privilégieraient dans chaque situation et le SD qu'ils pensaient que les autres entraîneurs emploieraient dans ces mêmes situations. Les athlètes quant à eux devaient indiquer leur préférence de SD dans chaque situation et le style qu'ils s'attendaient que leur entraîneur emploie.

Les résultats démontrèrent que le style « déléгатif » était très fréquemment rejeté par les entraîneurs, au profit d'un style décisionnel autocratique souvent employé. Si les athlètes ont émis une grande préférence pour le style consultatif, les entraîneurs n'ont présenté qu'une utilisation ponctuelle de ce style dépendamment de la nature de la situation. Gordon conclut que les entraîneurs universitaires de soccer s'orientaient très fortement sur le SD autocratique.

4.3.2 Chelladurai et Arnott (1985)

Ces auteurs ont utilisé le modèle afin de déterminer les préférences de joueurs de basketball quant au SD de l'entraîneur en situations spécifiques au basketball. Dans les situations présentées aux athlètes, ces auteurs ont utilisés quatre des sept facteurs situationnels (qualités requises, complexité du problème, informations de l'entraîneur et intégration de l'équipe), afin de composer les situations au sein desquelles l'entraîneur devrait exercer son leadership à travers son choix de SD.

Les résultats ont démontré que les athlètes rejetaient massivement le style déléгатif indépendamment du genre. Si cette étude a certes employé le modèle, soulignons qu'elle ne s'adresse qu'exclusivement aux athlètes et non aux entraîneurs.

4.3.3 Chelladurai Haggerty et Baxter (1989)

Suite à l'étude de Gordon (1988) rejetant le style déléгатif en sport d'équipe, ces auteurs utilisèrent la classification de Vroom et Yetton (1973), regroupant cinq styles

décisionnels : purement autocratique, autocratique (prise d'information d'un ou plusieurs athlètes), consultatif individuel, consultatif avec tous le groupe et purement participatif. Cinq des sept facteurs situationnels présents dans le modèle furent utilisés dans cette étude (Qualité requise, informations de l'entraîneur, acceptation requise, complexité du problème et intégration de l'équipe) afin de créer 32 situations regroupant toutes les combinaisons possibles. Les sujets furent sélectionnés au sein des équipes de basketball de l'Ontario au Canada (22 entraîneurs pour 99 athlètes).

Les résultats démontrèrent que le style autocratique était largement privilégié alors que le style consultatif auprès de l'équipe entière (une déclinaison du style participatif) se présentait en second. Athlètes et entraîneurs ont manifesté une préférence pour le style autocratique lorsque l'entraîneur possédait les informations nécessaires à la prise de décision. La préférence pour ce SD est également importante lorsque le problème est complexe et requiert une qualité de prise de décision. Enfin, le choix de SD des entraîneurs n'était aucunement affecté par la complexité du problème ou l'intégration d'équipe alors qu'à l'inverse ces facteurs situationnels influençaient significativement les préférences des athlètes.

4.3.4 Chelladurai et Quek (95)

Cette étude a repris de façon très similaire la méthodologie de Chelladurai, Haggerty et Baxter (1989) auprès de 51 entraîneurs scolaires canadiens de basketball afin d'étudier l'influence des facteurs situationnels sur le SD, mais également du poids de la personnalité de l'entraîneur et de son pourcentage de victoire.

Les résultats démontrèrent une large préférence des entraîneurs pour le style autocratique notamment lors de situations présentant un problème complexe et requérant une prise de décision de qualité.

Ces quatre études, de façon plus ou moins exclusive, ont tenté de confronter le modèle de Chelladurai et Haggerty de 1978 à divers sports d'équipe. Elles ont analysé les préférences et perceptions des athlètes et entraîneurs du SD afin de déterminer le lien existant entre ce comportement et différents facteurs situationnels.

Il semble cependant que ces quatre études n'aient que partiellement permis de reconnaître ce modèle et ses facteurs situationnels comme valides et fidèles à la pratique des entraîneurs de sports d'équipe.

5. Limites du modèle de Chelladurai

Ce modèle caractérise l'influence de la nature du contenu de la situation sur le choix du SD de l'entraîneur. Il semble permettre ainsi de cerner l'influence des facteurs situationnels sur le comportement de prise de décision. Peu d'ouvrage de référence en psychologie du sport semblent pourtant considérer ce modèle. Il présente de nombreuses limites tant d'un point de vue conceptuel qu'au niveau de la validité des facteurs situationnels.

5.1 UNE UTILISATION INCOMPLETE

5.1.1 Sa mise à l'épreuve

Afin de rendre compte de la validité d'un modèle, il semble important de le confronter à la pratique, à la réalité de terrain dans son intégralité. Comme on a pu le constater, seulement une des quatre études a utilisé le modèle pour établir des liens entre la présence de tels facteurs situationnels et le choix de tel style décisionnel. Seul Gordon (1988) a ainsi pu discuter de l'intégralité du modèle. Un de ses résultats majeurs affirme que les prédictions du modèle ne se vérifient que dans 33 % des cas. En D'autres termes, le choix du style décisionnel adopté par les entraîneurs dans les 14 types de situations composées par un ou plusieurs facteurs situationnels, n'est similaire que dans un cas sur trois aux prédictions du modèle.

La pratique s'éloigne donc de la théorie. Le modèle ne permet de déterminer que dans certaines situations le SD idéal à adopter pour conduire à l'efficacité du leadership et par conséquent à la performance et la satisfaction de l'athlète.

5.1.2 Le choix des styles décisionnels

Au sein du modèle de Chelladurai et Haggerty (1978), l'entraîneur peut s'orienter vers un style autocratique, participatif ou délégatif. A l'exception de Gordon (1988) les trois études s'intéressant aux liens existants entre les facteurs situationnels et le style décisionnel ont employé une classification différente de celle présentée dans le modèle. Chelladurai et Arnott (1985) ont repris la classification en intercalant sur le continuum

des styles décisionnels, un style consultatif entre les modes de décision autocratique et participatif. Chelladurai, Haggerty et Baxter (1989) et Chelladurai et Quek (1995) ont pour leur part remodelé la classification en présentant deux types de styles autocratiques, deux types de styles consultatifs et un mode de décision groupal dans lequel l'équipe choisit l'orientation.

Ces trois études offrent donc à l'entraîneur davantage de façons de décider dépendamment de la situation. Les prédictions du modèle ne peuvent donc être discutées dans la mesure où l'entraîneur possède un panel de style décisionnel plus large que celui proposé dans le modèle.

Ces limites démontrent qu'il est difficile de déterminer la validité de ce modèle de part le peu d'études qui l'ont utilisées et le contexte méthodologique dans lequel il a été employé. Si son utilisation rend ce modèle critiquable, il semble également qu'au niveau conceptuel il présente certaines limites.

5.2 LIMITES LIEES AUX FS

Le modèle de Chelladurai et Haggerty permet de constater l'influence de la composante situationnelle sur le SD de l'entraîneur à travers l'analyse du lien existant entre les facteurs situationnels et le choix de SD. La nature des facteurs situationnels, seul ou à travers leur combinaison est donc essentielle à la compréhension de l'influence de la situation sur le style décisionnel. Il semble pourtant que ces facteurs présentent certaines limites tant dans leur présence au sein du modèle de Chelladurai et Haggerty qu'au niveau de leur utilisation dans les études qui ont confrontées le modèle.

5.2.1 Des facteurs issus d'un autre domaine.

Dans l'article de Smith et Smoll (1989) relatif aux comportements de leadership, Campbell (1977) discute des modèles de leadership en sport dont les fondements ont été empruntés à des domaines connexes. Il affirme « qu'il est dangereux d'utiliser des modèles de leadership issus de disciplines parallèles sans transformations conceptuelles. Sous prétexte de connexion entre champs, la validité et la méthodologie sont pauvres....Rien n'est réellement appris à propos du leadership ».

Ce constat, quoique catégorique, semble pourtant s'appliquer au modèle de Chelladurai et Haggerty puisqu'ils se sont très fortement inspirés des études de Vroom et Jago

(1974) et du Modèle de Vroom et Yetton (1973). Ce modèle, appliqué au domaine économique, avait pour objectif de déterminer la nécessité de faire participer les employés d'entreprise aux prises de décision dépendamment du type de situation. Ils ont ainsi identifié sept grands types de facteurs situationnels susceptibles de composer les situations dans lesquelles le leader serait amené à prendre une décision. Chelladurai et Haggerty ont élaboré leur modèle normatif appliqué au SD en coaching en reprenant ces sept facteurs situationnels et en proposant des définitions plus adaptées au champ sportif. Chelladurai (1993), lui-même affirme que même si de nombreuses relations entre le domaine de l'industrie et le sport au niveau du leadership ont été établies (Rollins & Roberts, 1997) il semble que les concepts et modèles issus d'un domaine soient appliqués de façon systématique malgré certaines différences fondamentales qui les séparent.

Il apparaît donc difficile d'affirmer que ces facteurs sont ceux effectivement présents dans les situations de leadership appliquées au sport d'équipe et que ces sept facteurs situationnels englobent la totalité des facteurs situationnels susceptibles d'influencer le SD de l'entraîneur. Chelladurai, Baxter et Haggerty (1989), concepteurs du modèle de 1978 s'interrogent quant à la capacité de leur modèle à considérer tous les facteurs situationnels relatifs aux situations de prise de décision en sport d'équipe.

5.2.2 Des facteurs écartés

Une des limites conceptuelle réside dans le peu d'études qui ont utilisées le modèle dans son intégralité. Si certains styles décisionnels furent ajoutés, trois des quatre études, n'ont pas considéré la totalité des facteurs situationnels proposés par le modèle. Les études de Chelladurai, Haggerty et Baxter (1989), de Chelladurai et Quek (1995) n'ont pas considéré « le pouvoir de l'entraîneur, la pression temporelle ». L'étude de Chelladurai et Arnott (1985) n'ayant elle pas prise en compte « le pouvoir de l'entraîneur, la pression temporelle, et la nécessité d'acceptation ».

Chaque étude n'a donc pu analyser l'influence de l'ensemble des situations en mesure d'être rencontrées lors de prises de décision du fait qu'elle n'ait pas considéré tous les facteurs situationnels composant ces situations.

Par ailleurs, il apparaît complexe de déterminer l'influence des facteurs situationnels sur le SD des entraîneurs de sport d'équipe. Tout d'abord de part le faible nombre d'études

les considérant, parce que certains furent écartés dans certaines de ces études et enfin du fait que ces études concernent dans trois cas sur quatre le même sport, le basketball.

5.2.3 Des situations reconstituées.

La totalité des études portant sur le modèle de Chelladurai et Haggerty ont utilisé une méthodologie quantitative. Les auteurs ont créé des questionnaires composés de situations de sport d'équipe mettant en jeu un ou plusieurs des sept facteurs situationnels, de manière à pouvoir présenter des situations concrètes de terrain aux entraîneurs. Les entraîneurs devant ainsi déterminer le SD qu'ils adopteraient dans chaque situation. Les chercheurs pouvaient ainsi déterminer statistiquement la fréquence de choix d'un SD en présence d'un facteur ou d'une combinaison de facteur. Selon Chelladurai (1993), afin de rendre ces questionnaires valides, il aurait été préférable d'effectuer une étude qualitative au préalable. Cette étude aurait permis de déterminer le taux d'acceptation des entraîneurs quant aux facteurs situationnels composant chacune des situations qui allaient leur être proposées.

Ces constats laissent entendre que la méthodologie permettant d'identifier l'influence ou le lien existant entre un ou plusieurs facteurs situationnels et le choix du SD comporte certaines limites. Il apparaît donc difficile de déterminer précisément la validité de ces facteurs situationnels.

5.3 VALEUR DU MODELE

Nous avons souligné le peu d'étude ayant tenté plus ou moins approximativement d'utiliser ce modèle, ses fondements. La dernière étude de Chelladurai et Quek remonte à 1995. Depuis, de nombreuses études ont été réalisées afin de mieux prédire, expliquer ou comprendre le leadership des entraîneurs de sport d'équipe. Aucune étude ne s'est intéressée au modèle normatif relatif au style décisionnel en coaching de Chelladurai et Haggerty.

Ce modèle s'est proposé en 1978 d'identifier sept facteurs situationnels, ainsi que les liens présents entre ces facteurs et le SD de l'entraîneur de sport d'équipe. Si nous avons discuté de la validité de ces facteurs, il est important de souligner que le modèle a été élaboré dans le contexte sportif de la fin des années 70. Au regard de l'évolution du sport de haut niveau, des exigences actuelles (physiques, mentales, technico-tactiques,

financières, médiatiques...), il paraît également légitime de remettre en cause l'actualité de ces facteurs situationnels susceptibles d'influencer le leadership des entraîneurs. 30 années après la conception du modèle, il est possible que les situations dans lesquelles les entraîneurs exercent leur leadership aient évolué et par ce fait que les facteurs situationnels qui composent ces situations soient modifiés ou même totalement différents de ceux proposés en 1978.

6. Problématique

Au cours de cette revue de littérature, nous avons discuté du comportement de leadership, notamment à travers le modèle multidimensionnel de Chelladurai. Ce modèle affirme que l'orientation du leadership dépend conjointement de la considération des caractéristiques du leader, des athlètes et de la situation dans laquelle ce comportement doit s'exercer. La littérature nous a démontré que la composante situation est la moins considérée et que les études qui s'y consacrent portent essentiellement sur l'influence des caractéristiques de l'organisation sportive ou du contexte dans lequel s'exerce le leadership. L'influence de la nature de la situation et des facteurs situationnels qui la composent n'ont que très rarement fait l'objet d'attention.

Ce constat s'applique particulièrement au processus de prise de décision qui va décider du style décisionnel que l'entraîneur emploie dans l'exercice de son leadership. Chelladurai et Haggerty en 1978 ont identifié sept facteurs situationnels, susceptibles de composer les situations de leadership en sport d'équipe, pour établir un modèle permettant de déterminer le style décisionnel à adopter dépendamment de la nature de la situation et du ou des facteurs situationnels qui la composent.

Nous avons cependant pu constater que ce modèle n'a que peu été considéré. Il présente des failles conceptuelles importantes et les facteurs situationnels qu'il a identifiés démontrent de sérieuses limites. Empruntés au domaine économique, ils n'ont qu'à une seule reprise été considérés ensemble dans le monde sportif au cours d'une étude datant de plus de 20 ans.

Il semble donc que la validité et la nature des facteurs situationnels agissant sur le SD de l'entraîneur en sport d'équipe soient aujourd'hui remis en question de part les limites

méthodologiques et l'ancienneté du modèle de Chelladurai et Haggerty (1978) qui les a présenté. Par conséquent, il en est de même pour les liens établis entre FS et SD.

Ce constat nous permet de nous interroger sur la nature actuelle des facteurs situationnels liés au style décisionnel des entraîneurs de sport d'équipe. La problématique de notre étude va donc s'articuler autour de la détermination des facteurs situationnels qui sont liés au style décisionnel de l'entraîneur de sport d'équipe. En d'autres termes, il s'agit d'élaborer une méthodologie qui nous permettra d'identifier les caractéristiques des situations qui sont liées à la prise de décision et d'identifier les liens présents avec les différents styles décisionnels.

Comme l'a mentionné Chelladurai (1993) le choix d'une Méthodologie Qualitative s'avère important pour identifier précisément auprès des entraîneurs les situations qui sont liées à leur prise de décision. Nous reviendrons plus en détail sur le choix de cette méthodologie.

7. Objectifs

Le principal objectif de cette étude est d'identifier les facteurs situationnels liés au SD des entraîneurs ainsi que les liens que ces deux variables entretiennent. La problématique de cette étude s'articule donc autour des facteurs situationnels, des styles décisionnels et des liens présents entre ces deux concepts. Ce constat est à l'origine de trois questions de recherche que notre méthodologie va confronter à la réalité de la pratique des entraîneurs

7.1 LES FACTEURS SITUATIONNELS

Le premier objectif s'applique bien évidemment à l'identification des facteurs situationnels afin de répondre à une première question de recherche, quels sont les facteurs situationnels qui sont liés à la prise de décision de l'entraîneur de sport d'équipe? La réponse à cette question permettra d'identifier des pistes de réflexion quant au lien existant entre le choix d'un style décisionnel et le type de situation dans lequel ce choix est effectué.

7.2 LES STYLES DECISIONNELS

Le peu d'étude qui se sont consacrées à l'analyse des liens entre les facteurs situationnels et le style décisionnel ont employé des classifications de SD différentes et incomplètes. Il apparaissait donc difficile de discuter des liens entre SD et facteurs situationnels sans réellement considérer l'ensemble de la diversité des SD. Il s'agira donc de déterminer, quels sont les styles décisionnels employés par les entraîneurs de sport d'équipe dans leur prise de décision ?

7.3 LES PRINCIPAUX LIENS

Cette question nous conduira de déterminer sommairement les principaux liens présents entre facteurs situationnels et SD et ainsi d'identifier, quels facteurs situationnels ou groupe de facteurs sont associés à quel style décisionnel ? En d'autres termes, cette question nous permettra d'avoir un aperçu du choix de style décisionnel que l'entraîneur effectue en présence de tel type de situation.

Chapitre 3 Méthodologie

1. Particularité de la recherche

1.1 UNE ORIENTATION METHODOLOGIQUE QUALITATIVE

Le principal objectif de cette étude est de déterminer les facteurs situationnels liés au SD des entraîneurs experts de sport d'équipe. Nous allons nous appliquer à identifier les facteurs reliés à un comportement de leadership qui, au regard de la littérature et du contexte sportif actuel, ne semblent peu ou pas connus. Cette caractéristique confère à notre recherche un caractère à la fois exploratoire et descriptif. L'objectif n'est donc pas de généraliser un comportement, mais d'essayer de mieux le comprendre en déterminant les facteurs qui y sont reliés et la nature de ces liens.

Ce caractère exploratoire s'assimile à une démarche de nature qualitative dans la mesure où la recherche a pour but d'approfondir des processus ou des phénomènes complexes (Poupart & Coll, 1997). L'objectif méthodologique de notre étude rejoint le constat de Chronbach (1975) qui affirmait que « l'objectif de la recherche qualitative n'est pas de généraliser pour théoriser, mais bien de décrire la nature, le statut d'un fait, d'un comportement avec le plus de véracité et de précision possible ». A travers la méthodologie qualitative, les chercheurs associés au domaine du sport appliqué sont en mesure d'examiner la façon dont les populations perçoivent et interprètent leur monde. Notre volonté d'identifier les facteurs situationnels liés au style décisionnel des entraîneurs passe par une démarche de compréhension et d'interprétation de leurs comportements. La démarche qualitative apparaît la plus adaptée à la réalisation de cette étude.

1.2 LA PERTINENCE D'UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE

Même si la majorité des études en psychologie du sport sont de nature quantitative, la démarche qualitative a souvent été employée pour mieux cerner l'influence des

caractéristiques de la situation. Coakley (1986) a démontré à l'aide d'entretiens comment un facteur situationnel comme l'organisation, le club auquel l'athlète appartient peut agir sur l'implication de l'athlète dans son activité. Dans son étude qualitative Streat (1995) a observé les jeunes entraîneurs et a identifié l'importance de considérer les facteurs contextuels quant à la poursuite de leurs objectifs.

La démarche qualitative a également permis de caractériser les processus, les comportements que les entraîneurs experts utilisent dans leurs performances. Elle permet d'approfondir la compréhension et la description des interactions complexes qui caractérisent ces comportements (Streat 1998).

Ces études se sont concentrées sur de faibles nombres d'individus afin d'analyser la profondeur de leurs discours et ainsi comprendre comment les événements, les actions, sont influencés par l'unicité de la situation dans laquelle ils ont lieu. Bloom, Crumpton et Anderson (1999) ont utilisé des observations systématiques et des entrevues afin de comprendre le comportement d'enseignement des entraîneurs experts de basketball. Lacy et Goldston (1990) ont employé l'observation systématique pour comprendre le comportement des entraîneurs experts d'équipe féminine de basketball, alors que des entrevues en profondeur furent utilisées pour examiner les routines de compétitions des entraîneurs experts en sport d'équipe (Bloom Durand-Bush & Salmela, 1997).

Les résultats de ces études en psychologie du sport démontrent clairement l'importance d'adopter une méthodologie qualitative pour identifier les facteurs situationnels liés au style décisionnel des entraîneurs experts de sport d'équipe. D'une part, parce que l'objectif de notre étude est bien de redécouvrir en profondeur ce comportement particulier de leadership. Mais également parce qu'il semble pertinent de continuer à explorer en profondeur, à l'aide d'une méthodologie qualitative, le comportement des entraîneurs experts qui se présente comme un modèle dont la majorité des entraîneurs va s'inspirer en tentant de l'adapter aux contraintes qui sont les leurs.

2. L'échantillon

Contrairement à ce que certains chercheurs affirment, la recherche qualitative recourt également à un échantillon qui sera de nature non probabiliste tant dans notre étude que dans la majorité des cas. Cet échantillon ne se constitue pas au hasard mais selon les caractéristiques précises sélectionnées par le chercheur.

2.1 CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Le caractère exploratoire de l'étude lui confère un objectif de découverte, ou de redécouverte, des facteurs situationnels liés au style décisionnel des entraîneurs. La population privilégiée est donc celle des entraîneurs officiant dans le domaine de l'activité sportive. Cependant, l'aspect exploratoire ne sous-entend pas nécessairement de travailler avec l'ensemble de la population des entraîneurs.

Il s'agit donc de constituer un échantillon de cette population qui corresponde à notre problématique, mais qui affirme également une volonté de compréhension du comportement d'un type d'entraîneur particulier. Ce constat nécessite de déterminer des critères d'inclusion spécifiques qui permettront d'identifier nos sujets et d'établir une stratégie d'échantillonnage. Le choix de ces critères pourra se justifier tantôt par des références scientifiques, tantôt par la dimension pratique de l'étude.

2.2.1 Critères d'inclusion

2.2.1.1 des critères particuliers : 2 objectifs

Ces critères ont été choisis dans l'optique de rencontrer deux grands objectifs méthodologiques.

2.2.1.1.1 Rechercher l'expertise

Nous avons souhaité travailler avec des entraîneurs experts en sport d'équipe.

Tout d'abord parce que la majorité des études sur les entraîneurs ont choisi des experts. Ainsi les résultats de notre étude pourront se placer dans la continuité des précédentes et ainsi contribuer davantage à la compréhension de cette population. Nous avons également pu constater l'importance de la composante situationnelle dans le comportement de prise de décision des entraîneurs.

Par ailleurs, le modèle de Chelladurai et Haggerty (1978) que nous critiquons s'applique et fut appliqué à une population d'entraîneurs experts en sport d'équipe. Dans l'optique de répondre à une éventuelle question de recherche relative à la comparaison entre les facteurs situationnels de ce modèle et les actuels, ce choix méthodologique nous est apparu pertinent.

Ainsi l'ensemble des critères d'inclusion ont été choisis afin de caractériser précisément un échantillon d'entraîneurs experts, mais également afin de répondre au principe de saturation.

2.2.1.1.2 Contribuer au principe de saturation

Le second objectif méthodologique est celui de la saturation. La saturation se définit comme le phénomène par lequel le chercheur juge que les dernières entrevues ou observations n'apportent plus d'informations nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du nombre de sujets (Glaser & Strauss, 1967). Poupart et coll. (1997) soulignent cependant que le processus de saturation exige de « maximaliser la diversification du groupe de sujet » et que ce principe s'applique particulièrement aux recherches comportant des entrevues ; détail qui nous concerne.

En d'autres termes, il était indispensable que les sujets de l'étude possèdent suffisamment de caractéristiques différentes afin d'être certains de pouvoir identifier un maximum de facteurs situationnels différents chez les entraîneurs experts de sport d'équipe. Ce constat est d'autant plus pertinent que notre recherche est exploratoire.

Nous aurions donc pu présenter l'expertise comme le seul critère d'inclusion relatif à l'étude et sélectionner de façon totalement aléatoire les sujets autant que leurs caractéristiques soient différentes. Nous avons cependant choisi de travailler avec un échantillon d'entraîneurs experts particulier. La littérature ne précise pas la quantité de critères nécessaire pour rencontrer la saturation lors du traitement des données. Cependant la majorité des études qualitatives sur les entraîneurs experts qui ont employées cette méthodologie présentent des sujets qui se différencient par quatre à six critères différents.

Afin de rencontrer une rigueur méthodologique, six caractéristiques d'entraîneurs seront susceptibles de varier, offrant ainsi une combinaison de profil importante et donc une probabilité de saturation d'autant plus grande.

2.2.1.2 Huit critères d'inclusion

1-L'âge : tout âge

Très peu d'études ont considéré l'influence de la variabilité de l'âge sur le comportement des entraîneurs experts. Les études préfèrent se concentrer à observer comment l'expérience de l'entraîneur agit sur son comportement. Nous n'avons donc pas émis de restriction quant à l'âge des participants. D'une part parce que cette variable n'est que peu ou pas significative et d'autre part parce qu'il est difficile de rencontrer un échantillon d'entraîneur expert de sport d'équipe ayant le même âge, suffisamment nombreux et rencontrant l'ensemble de nos critères d'inclusion.

L'âge des sujets oscille entre 35 ans et 61 ans.

2-Le genre : exclusivement masculin

Nous avons choisi de travailler exclusivement avec des entraîneurs masculins. Deux motifs ont motivé ce choix.

Tout d'abord de part la particulièrement grande différence existante entre les entraîneurs féminins et masculins quant à la nature du leadership exercé et sa mise en œuvre. En premier lieu, de façon générale les entraîneurs féminins et masculins adoptent des comportements de leadership différents. Ainsi les entraîneurs féminins prodiguent davantage d'instructions post action, d'instructions sur l'intensification de l'effort et de feedback positif que leurs homologues masculins. A l'inverse les entraîneurs masculins exercent davantage d'instructions pré action et créent le questionnement chez les athlètes sur les stratégies et tactiques à adopter (Lacy & Goldston, 1990). Salminen, Liukkonen et Telama (1990) ont démontré que dans l'exercice de leur leadership, les entraîneurs féminins se percevaient comme prodiguant davantage d'instructions de support et de feedback en comparaison aux entraîneurs masculins. Enfin, et plus spécifiquement, il semblerait que les entraîneurs féminins soient davantage portés sur un SD démocratique (Salminen & al. 1990).

D'un point de vue conceptuel, il est possible que lors des entrevues, les facteurs situationnels liés aux différents styles décisionnels soient différents dépendamment du genre de l'entraîneur. Ainsi d'un point de vue méthodologique, il aurait été indispensable de considérer les différences entre genre lors des analyses, tant la nature du leadership exercé diffère. Nous avons choisi dans cette étude de nous concentrer sur l'analyse des facteurs liés à la composante situation exclusivement et donc d'exclure l'influence de la nature de l'entraîneur sur le leadership exercé. Une étude future pourra peut être reproduire ce protocole avec des entraîneurs féminins et ainsi comparer les

facteurs situationnels liés au style décisionnel privilégiés chez les deux genres. Ce choix est donc une volonté délibérée, relayée par des références scientifiques, d'orienter l'étude vers la compréhension du comportement d'un public exclusivement masculin. Ce critère ne pourra donc contribuer au principe de saturation lors de l'analyse des données.

Par ailleurs, le choix d'entraîneurs exclusivement masculins fut également pratique. Peu d'entraîneurs féminins de haut niveau en sport d'équipe qui rencontraient l'ensemble de critères d'inclusion ont pu être identifiés en France et au Canada.

3-Les sports d'équipe : quatre activités différentes

Nous avons choisi de travailler sur une classification sportive particulière : les sports d'équipe. Le caractère exploratoire de l'étude aurait pu nous conduire à choisir des entraîneurs masculins experts de tous types de sports afin d'élargir le potentiel de facteurs situationnels identifiables. Cependant, comme le soulignent Claxton et Lacy (1986), « les modèles de coaching peuvent être différents selon le sport ». Pour exemple, Kim Lee et Lee (1990) ont comparé les perceptions des comportements de leadership d'entraîneurs de sport individuel, de combat et d'équipe. A l'exception des instructions d'entraînement, l'importance de ces comportements (feedback positif, style autocratique, démocratique et support social) diffère dépendamment de la nature du sport.

Si nous avons considéré les différentes natures de sports, ce choix nous aurait certainement conduit à analyser les différences présentes chez les entraîneurs au regard de la nature du sport dans lequel il exerce. Nous avons choisi de ne nous concentrer que sur les facteurs situationnels uniquement

Ce critère contribue à la saturation lors du traitement des données dans la mesure où il présente quatre options, quatre sports différents : le volleyball, le handball, le soccer et le rugby. Le choix de ces trois sports apparaît de fait de leurs logiques différentes. Aucune étude ne s'est intéressée à comparer les différences de comportements des entraîneurs au sein de ces quatre sports. Même si ces sports appartiennent effectivement à la même famille de par leur degré d'interdépendance (Baker, Yardley & Côté, 2003), de nombreux travaux dans le domaine de l'éducation physique notamment, ont souligné la différence de logique interne (les règles constitutives, l'esprit et la signification essentielle de l'activité physique et sportive (Parlebas 81) entre les

différents sports d'équipe. Ces différences fondamentales contribueront d'autant plus à valider le principe de saturation.

Si de nombreuses études ayant porté intérêt aux entraîneurs se sont focalisées sur le basketball (Smith & al 2005, Kenow & Williams 1999, Weiss & Friedrich 1986, Chelladurai & Carron 1983, Chelladurai 1984, Weinberg & coll. 1984, Chelladurai & Arnott 1985), la majorité des études qui ont considérées les autres sports d'équipe dans leur méthodologie ont privilégié conjointement volleyball, handball, soccer ou rugby (Williams & coll., 2003; Horn & Carron, 1985; Baker & coll., 2003 ; Serpa & al., 1991 ; Gordon, 1988 ; Hollebeack & Amorose, 2005). C'est donc dans la continuité des études en psychologie du sport sur les entraîneurs experts, que nous avons décidé de nous concentrer sur quatre des cinq sports les plus considérés.

Enfin le choix de ces quatre sports a également été orienté par le côté pratique du recrutement de sujets de l'étude. Le chercheur étant familier du haut niveau en sport collectif a plus aisément pu contacter les entraîneurs de ces sports collectifs que ceux du basket qui ont par ailleurs manifestés moins d'empathie à participer à l'étude lors de la première prise de contact. C'est donc bien l'accessibilité qui a également orientée le choix d'entraîneur de ces sports d'équipe.

Notre étude va donc se composer de dix entraîneurs, dont quatre de soccer, trois de rugby, deux de handball et un de volley.

4-La qualification : brevet d'état 3 ou niveau 4 avec 3 participations aux championnats canadiens au cours des 3 dernières saisons.

Dans l'optique de travailler avec des entraîneurs experts, il semblait important de sélectionner des sujets ayant une expertise reconnue. Nous avons donc choisi de travailler avec des entraîneurs diplômés du plus haut niveau existant dans leur pays.

Ce critère du niveau de qualification est très peu mentionné dans les études portant sur les entraîneurs experts. Nous émettons l'hypothèse que c'est probablement du au fait qu'un entraîneur officiant au plus haut niveau possède nécessairement le meilleur diplôme. A l'inverse, les entraîneurs possédant le plus haut diplôme n'entraînent pas forcément au plus haut niveau (c'est le cas sur 2 de nos entraîneurs).

Nous avons donc posé comme critère d'inclusion que les entraîneurs français possèdent le brevet d'état niveau 3 et que les entraîneurs canadiens possèdent leur niveau 4 en plus d'avoir participé aux championnats canadiens des trois dernières années. En

corrélant la régularité des résultats et le niveau de diplôme nous étions certains de l'expertise. Ce critère est ici très lié au niveau au sein duquel l'entraîneur officie.

5-Le niveau d'évolution : national ou international

Nous avons choisi de travailler avec des entraîneurs français et québécois dont l'équipe évolue au niveau national en France (championnat fédéral 1 à division 1 et équipe nationale), au plus niveau national régulièrement (3 participations consécutives aux championnats canadiens) dans la province du lys. Le niveau est ici très fortement corrélé à la fréquence d'entraînement qui est représentative des exigences du niveau et du degré d'implication nécessaire de l'entraîneur. Ces exigences. Ainsi, tous les entraîneurs français sont professionnels et s'entraînent quotidiennement, alors que les entraîneurs québécois sont entraîneurs en chef et s'entraînent quotidiennement avec leur équipe durant le championnat. Combinées au niveau d'évolution de l'équipe et du cumul d'année d'expérience à ce niveau, ces exigences en termes de nombre d'entraînement et de statut confèrent aux entraîneurs un statut de haut niveau propre aux entraîneurs experts (Luxbacher 1983).

Notre échantillon se compose donc de deux entraîneurs nationaux (soccer et handball), de six entraîneurs de division 1 et deux entraîneurs de championnat fédéral 1. Soulignons par ailleurs que quatre d'entre eux ont déjà remporté leur championnat à une ou plusieurs reprises et que deux d'entre eux sont champions d'Europe.

6-L'expérience : 10 années minimum de pratique au niveau national

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les critères d'inclusion ont été choisis afin de recruter des entraîneurs experts. L'expérience ou le nombre d'années accumulées au niveau national, apparaît comme une composante indispensable à considérer lorsque l'on évoque l'expertise comme le mentionne Singer, Hausembles et Janelle (2001) dans leur modèle le comportement de l'entraîneur. Feltz et coll. (1999) l'ont d'ailleurs confirmé en présentant, dans leur modèle d'efficacité du leadership, l'expérience comme une source d'efficacité.

La quasi-totalité des études qui ont analysées avec des entraîneurs experts les ont considérés comme expérimentés à partir du moment où ils avaient accumulé 10 années d'entraînement ou davantage au niveau national (Vallée & Bloom 2005, Côté, Salmela

& Russel, 1995; Côté, Salmela, Baria & Trudel, 1995; Bloom, Durand-Bush & Salmela, 1997). Cette composante est la plus fréquemment utilisée pour caractériser les entraîneurs expérimentés. D'autres études considèrent également le développement d'athlètes internationaux ou la mise en place de programme victorieux (Bloom & Vallée 2005). Nous avons estimé que le nombre d'années était suffisant. Un de nos critères d'expertise dans le recrutement sera donc d'avoir cumulé au moins 10 années d'expérience au niveau national.

Chacun de nos 10 entraîneurs remplit ce critère. Quatre de ces entraîneurs ont entre 10 et 15 ans d'expérience. Quatre d'entre eux ont entre 15 et 20 ans d'expérience, alors que 2 d'entre eux possèdent plus de 20 ans d'expérience.

Ce critère possède donc trois dimensions différentes qui pourront ainsi contribuer à différencier les entraîneurs et ainsi contribuer à valider le processus de saturation.

7-Les résultats : 50% de victoires minimum sur les 2 dernières saisons

Parmi les caractéristiques d'expertise d'un entraîneur on retrouve bien sur l'expérience, le niveau, sa qualification, mais également les résultats relatifs à son équipe.

Il semble donc important que nos sujets présentent des caractéristiques de victoires manifestes. Un des critères les plus souvent utilisés (Singer & coll., 2001; Feltz & coll., 1999) est le pourcentage de succès qui selon ces auteurs doit être au moins supérieur à la moyenne (donc 50% de victoires) sur plus d'une année pour être significatif. Nous avons donc choisi de recruter des entraîneurs ayant connu plus de 50% de victoires lors des 2 précédentes saisons afin de renforcer davantage la caractéristique « expertise » de ces entraîneurs.

8- La culture : québécoise et française

Nous avons pu avoir accès à des entraîneurs experts de nationalité française et canadienne. Très peu d'études se sont consacrées à analyser l'influence de la dimension culturelle sur le comportement des entraîneurs experts. Le peu d'étude qui s'y sont intéressées ont produit des résultats contradictoires en ne présentant pas systématiquement les composantes de cette variable comme des sources de modification du comportement de leadership des entraîneurs.

Dans une étude comparant américains et anglais Terry (1984) a démontré, qu'il n'y avait pas de différences significatives entre ces deux groupes dans la perception de l'entraîneur. En revanche, japonais et canadiens présentent des différences de préférences quant au comportement d'entraîneur au niveau du SD (Chelladurai et coll., 87). De part ce constat, ce critère d'inclusion va pouvoir contribuer au principe de saturation des données en présentant des entraîneurs ayant des caractéristiques différentes.

Nous avons choisi de profiter de l'accessibilité de certains grands entraîneurs des deux pays dans notre étude. Notre choix de considérer ces deux cultures spécifiquement ne trouve de justification que dans sa dimension pratique du fait de la disponibilité des entraîneurs de haut niveau et de l'importance du bassin de recrutement.

Notre échantillon se compose donc de 8 entraîneurs français et de 2 entraîneurs canadiens francophones.

Tableau N°1 : les critères d'inclusion de l'étude.

<i>Critères</i>	<i>Caractéristiques</i>
Age	Tout âge
Genre	Exclusivement masculin
Sport	D'équipe (volleyball, soccer, rugby, handball)
Qualification	Brevet état niveau 3 ou 4 / Participation aux 3 derniers canadiens
Niveau	National / International
Expérience	10 années de pratique au niveau national
Résultats	50% de victoires minimum sur les 2 dernières saisons
culture	Canada / France

2.2.2 Nombre de sujets

Le propre des études qualitatives est de porter intérêt au contenu des données lors de leur traitement afin de pouvoir les analyser en profondeur. A l'inverse des données

quantitatives qui vont tenter de généraliser et nécessiter un grand échantillon, les études qualitatives ne nécessitent pas un large échantillon.

Il est toujours difficile de déterminer au préalable le nombre de sujets requis pour une étude qualitative. C'est fréquemment le principe de saturation (Glaser & Strauss, 1967), lors de l'analyse du matériel qui va déterminer le nombre de sujets nécessaires.

« La saturation est le phénomène par lequel, passé un certain nombre d'entretiens, le chercheur a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau » (Bertaux, 1980). Le chercheur juge alors que les dernières entrevues n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel et donc du nombre de sujets (Poupart & coll. 1997). Il est à noter que ce principe d'établissement du nombre de sujets fut utilisé dans la majorité des études qualitatives sur les entraîneurs experts (Vallée & Bloom, 2005 ; Lacy & Godston, 1990 ; Bloom & coll., 1997 ; Côté & coll., 1995). L'échantillon de ces études qualitatives varie de 5 (Vallée & Bloom, 2005) sujets jusqu'à 21 (Bloom & coll., 1997)

Nous avons donc identifié initialement vingt deux entraîneurs experts en sport d'équipe satisfaisant l'ensemble de nos critères d'inclusion (les 8 ci-dessus). Poupart (97) affirme que lorsque l'outil de collecte de données est l'entrevue, le processus de saturation demande de « maximaliser la diversification interne ». En d'autres termes il s'agissait ici d'identifier au sein des vingt deux entraîneurs sélectionnés, les profils d'entraîneurs les plus différents possibles afin d'être certains de rencontrer un maximum de facteurs situationnels de part les différences de caractéristiques (les entraîneurs se différencient ici grâce aux 6 critères d'inclusion présentant plusieurs options).

Nous avons donc sélectionné au départ un groupe de dix entraîneurs. Nous avons réalisé les entrevues et analysé celles-ci en profondeur. Il s'est avéré que ce nombre de sujet apparaissait suffisant puisque suite à l'analyse de la huitième entrevue, aucun lien ou facteur situationnel nouveau ne sont apparus au cours du codage des entrevues des deux derniers entraîneurs. Nous avons donc choisi de garder ce nombre de dix sujets satisfaisant le principe de saturation lors de l'analyse des données. Si tel n'avait pas été le cas, nous aurions contacté certains des douze entraîneurs restant, effectué les entrevues de ceux-ci et analysé ces entretiens jusqu'à ce que le principe de saturation se manifeste.

2.2 ECHANTILLONNAGE

L'échantillonnage se définit comme « la démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé ; Il désigne l'opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche » (Poupart, 1997 p113). Les sujets seront choisis parce que les caractéristiques qu'ils possèdent permettront d'obtenir efficacement les informations pertinentes (Van der Maren, 96).

2.1.1 type d'échantillonnage

Notre échantillonnage possède deux grands objectifs répartis chronologiquement. Dans un premier temps, il s'agit de minimiser les différences entre les sujets afin que ceux-ci répondent aux critères d'inclusion de l'étude et de l'échantillon de population (les entraîneurs experts) sélectionné.

Dans un deuxième temps l'objectif a été de maximiser les différences à l'intérieur de l'échantillon sélectionné afin de favoriser une exploration plus large de l'ensemble des facteurs situationnels liés au style décisionnel. Ce second objectif nous a également permis de rencontrer le principe de saturation lors du traitement des données.

De nombreuses techniques d'échantillonnage ont été établies afin de constituer l'échantillon le plus représentatif des attentes du chercheur et des exigences du problème de recherche. L'échantillonnage qualitatif tend à être davantage orienté que pris au hasard (Huberman & Miles, 2003 p60).

Dès le départ de l'étude nous avons identifié les critères d'inclusion relatifs à notre échantillon. Par ailleurs notre connaissance du milieu des sports d'équipe de haut niveau nous a permis d'établir plus facilement le contact avec nos sujets. Ainsi, nous avons directement éliminé les techniques d'échantillonnage par quotas, boule de neige ou en cascade conseillées par certains manuels de recherche qualitative. Nous avons adopté un échantillonnage « dimensionnel » (Johnson, 1990) : le chercheur établit ici les dimensions à la recherche de variabilité (critères d'inclusion), puis sélectionne les répondants les plus représentatifs de l'ensemble des dimensions privilégiées. Une fois les critères d'inclusion sélectionnés, nous avons pu identifier les entraîneurs correspondant à ces attentes. Par l'intermédiaire de connaissance personnelle ou d'outil internet, nous avons pu établir un profil de chaque entraîneur afin de cibler les critères

d'inclusion et « acquérir les connaissances sur le sujet pour, lors de l'entrevue, pouvoir situer les faits et leur importance » (Chauchat, 1985).

2.1.2 Protocole de recrutement des sujets

Plusieurs étapes au niveau de la procédure. Dans un premier temps, un courrier informatique sous forme d'affiche fut envoyé (Annexe 1) directement à l'entraîneur lui expliquant les modalités de l'étude. Le formulaire de consentement était alors joint au courriel afin que l'entraîneur puisse être informé des modalités de l'étude et décider de sa participation éventuelle. Ce formulaire comprenait :

- Description de l'étude
- Objectifs de l'étude
- Déroulement de l'étude
- Modalités d'entretien

Nous avons repris contact avec l'entraîneur afin de vérifier qu'il avait effectivement pris connaissance des documents envoyés et qu'il acceptait de participer à l'étude. Suite à cette démarche, nous avons fixé un rendez-vous au cours duquel nous avons procédé à l'entrevue.

3. Le recueil de données

3.1 CHOIX DE L'OUTIL DE RECUEIL

Compte tenu de la nature qualitative de notre étude, plusieurs types d'instruments de recueil de données étaient à notre disposition. Nous allons dans un premier temps présenter et décrire les principaux outils afin de déterminer en quoi l'entretien est l'outil de collecte de données qui correspond à la nature et aux exigences de notre étude.

3.1.1 Un choix par élimination

Nous n'avons pas choisi de recueillir nos données par le biais de l'observation du comportement de leadership des entraîneurs. Identifier les facteurs situationnels liés au

SD de l'entraîneur aurait nécessité de les observer durant une période de temps (probablement une saison) suffisamment longue pour être certain d'être confronté à l'ensemble des situations. Cette méthode présentait des exigences très importantes au départ, qu'il s'agissait d'appliquer à chaque entraîneur, ce qui paraissait inconcevable d'un point de vue pratique.

Nous n'avons pas non plus considéré le questionnaire comme un instrument adapté aux exigences de notre recueil de données. Le but de notre étude, exploratoire, est d'identifier les facteurs situationnels liés au style décisionnel. Du fait que nous tentions de découvrir ces facteurs, il aurait été difficilement concevable d'établir un questionnaire sur les facteurs situationnels sans en connaître la nature ! Nous avons donc logiquement rapidement ignoré cette option.

Enfin, dans la même optique que le questionnaire, le sondage ne paraissait pas adapté dans la mesure où celui-ci aurait nécessité également la formulation de questions informative sur les facteurs situationnels, alors que nous cherchons à les découvrir.

3.1.2 Le choix de l'entretien

Nous avons donc choisi l'entretien comme instrument de recueil de données au regard de la nature exploratoire de l'étude. Plusieurs arguments ont orientés notre choix.

D'un point de vue épistémologique d'abord, l'entretien se présente comme le meilleur outil pour explorer en profondeur la perspective des acteurs (ici les entraîneurs), leurs opinions dans des situations qui leurs sont propres. D'un point de vue éthique ensuite, l'entretien permet une meilleure compréhension des comportements et des dilemmes auxquels sont confrontés les acteurs. Enfin, au niveau méthodologique, l'entretien de type qualitatif s'impose comme un outil privilégié d'accès à l'expérience des acteurs (Poupart 1997, p 174). Cette dernière considération apparaît pertinente dans la mesure où cet instrument va nous permettre d'identifier des facteurs, qui ne peuvent l'être que s'ils font l'objet d'une recontextualisation de la part de l'entraîneur lui-même de son monde professionnel. Gauthier (1984) semble confirmer ce constat en affirmant que « ...face à un champ d'investigation vierge (exploratoire) l'entrevue est souvent le seul mode d'accès pertinent à l'information ».

Les entraîneurs étant les acteurs les mieux placés pour nous présenter les facteurs situationnels liés à leur style décisionnel, il nous paraissait indispensable qu'ils puissent

s'exprimer sur leur métier dans leur environnement et sur les situations auxquelles eux-mêmes sont confrontés. L'entretien nous est apparu l'outil le plus adapté, mais sous certaines conditions

3.2 CARACTERISTIQUES DE NOTRE OUTIL

3.2.1 Définition et distinction

Il s'agit ici de parfaitement effectuer la distinction avec l'entretien thérapeutique, qui vise à aider un sujet ayant des difficultés affectives (Aktouf, 1987) ou l'entretien diagnostique visant à s'informer sur le sujet.

Notre outil de recueil de données sera donc l'entretien de recherche. Grawitz (1986) le définit comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé » (p591).

Notre objectif est d'interagir avec l'entraîneur de telle sorte que les thèmes abordés en cours d'entretien soient approfondis sur l'instant. Cette méthode de collecte d'information, établissant un face à face entre interviewer et interviewé revêt plusieurs formes.

3.2.2 Type d'entretien

3.2.2.1 Un entretien de type ethnographique

Becker et Geer (1972) en donne une définition : « l'interviewer explore plusieurs des préoccupations de l'interviewé, traitant les sujets au fur et à mesure qu'il se présentent, poursuivant des pistes qui l'intéressent, laissant à l'interviewé la possibilité de se laisser aller à son imagination et à sa créativité, pendant qu'il explore de nouvelles hypothèses et les vérifient en cours d'entretien ».

Au regard de la nature exploratoire de notre étude, il nous est apparu important de laisser une grande marge de liberté d'expression aux entraîneurs de manière à ce qu'il puissent discuter, identifier et situer en contexte un maximum de facteurs situationnels. La réussite de ce type d'entretien quant à la pertinence et la richesse des données

recueillies est fortement dépendante de la qualité de l'interviewer à rebondir aux réponses de l'interviewé. C'est pourquoi il était important que l'interviewer présente déjà des capacités d'entretien validées et une expérience du milieu des entraîneurs afin de rebondir pertinemment. Des entrevues pilotes ont au préalable été effectuées (nous reviendrons plus tard sur la validité de l'outil).

3.2.2.2 Un entretien semi directif

Le niveau de directivité de l'entretien s'apparente à l'intensité avec laquelle l'interviewer va diriger la conversation. Ainsi, si l'interviewer laisse une totale liberté à son interlocuteur, l'entretien sera dit libre. Si au contraire l'interviewer souhaite exercer un grand contrôle sur la conversation, il va opter pour un entretien dit structuré. Sur le plan technique, l'entretien de recherche qualitatif est souvent semi-structuré, il ne désigne ni une conversation libre, ni un questionnaire très structuré (Kvale, 1983)

Entre ces deux extrêmes, se place l'entretien semi-structuré. Le degré de liberté accordé au répondant est souvent assez important et le sujet à la possibilité de développer des thèmes auxquels le chercheur n'aurait pas pensé (Savoie-Zack, 1997). L'interviewer pose alors une question de mise en train et guide, par la suite, le répondant à travers ses réponses en l'aidant à articuler sa pensée autour de thèmes préétablis (Boutin, 1997).

Nous avons opté pour ce troisième type d'entretien. Au regard de la grande liberté du répondant, le choix de l'entretien libre aurait facilement pu orienter le dialogue hors de notre champs d'investigation. A l'opposé l'entretien structuré nécessite des séries de questions très précises que nous ne pouvions fournir dans la mesure où nous cherchons à explorer un comportement, à découvrir des facteurs situationnels.

D'un point de vue méthodologique, l'entretien semi-directif permet au répondant d'approfondir ses réponses et d'explorer son mode de fonctionnement, tout en étant sous la « supervision » de l'interviewer qui est attentif à ce que le dialogue reste dans le champ qu'il a délimité.

Au niveau des études qualitatives relatives aux entraîneurs experts en psychologie du sport, soulignons que la plupart ont utilisé ce type d'outil de recueil de données (Côté, Salmela & Russel, 1995 ; Bloom, Duran-Bush & Salmela, 1995 ; Côté, Trudel, Baria & Russel, 1995). Selon Marshall et Rossman (1989) ce type d'entrevue est le plus adapté au public d'expert du fait qu'il leur permette de mettre à profit leur connaissance et leur expérience. Selon ces mêmes auteurs, l'entretien semi-structuré leur permet de focaliser

leurs réponses sur des points qu'eux jugent importants plutôt que ça soit l'interviewer qui décide des points sur lequel il est important de se focaliser.

3.2.3 Description de l'outil

Le choix de l'entretien comme outil de recueil de données a nécessité une réflexion relative au contenu et au comportement à adopter.

Dans une perspective de validation de l'outil, il nous est apparu indispensable de réfléchir sur certains points essentiels :

- Nature de l'appareil de recueil de données
- Elaboration d'un contexte d'entretien
- Philosophie d'entretien
- Types de questions
- Stratégies d'entretien

Il est à noter que les documents relatifs à la philosophie d'entretien, le type de question nous ont toujours accompagné dans la préparation mentale de chacune des entrevues. La figure N°2 fut elle présente durant l'entretien dans le cas où l'orientation du discours de l'entraîneur s'éloigne du cadre général de réponse relatif à l'objectif de l'étude.

L'ensemble de ces points sont abordés au sein de l'annexe 5 pour davantage de clarté, tout comme le déroulement détaillé de chaque entretien l'est en Annexe 6.

3.3 DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

Nous avons établi un protocole d'entretien qui intervient du moment où nous rentrons en contact avec l'entraîneur jusqu'au moment où nous le quittons, afin de respecter une démarche d'entretien standard propre aux exigences de l'entretien semi directif. Ce protocole se déroule en quatre étapes distinctives au sein desquelles nous précisons point par point le déroulement de l'entretien.

Ce document (Annexe 6) résumant ces quatre étapes a toujours accompagné l'interviewer afin, qu'il possède des points de repères, qu'il soit certain d'avoir abordé les thèmes et questions clés et qu'il ait respecté l'ordre d'action convenu (Sellitz, Wrightsman & Cook, 1977)

3.4 LES ENTREVUES PILOTES

3.4.1 Objectif et nombre

Comme le mentionne Thomas et Nelson (2001) il est important que l'interviewer soit sensibilisé à son outil de collecte de données. Le premier objectif de ces entrevues pilotes était de nous permettre de nous familiariser à ce type d'entrevue et avec ce public.

Le second objectif était de tester notre guide d'entretien, les questions et notre philosophie d'entrevue. Nous avons donc réalisé trois entrevues pilotes alors qu'en moyenne seulement deux sont réalisées.

3.4.2 Sélection des sujets

Le protocole de recrutement des sujets fut en tout point similaire à celui que nous avons adopté pour l'étude. Cela nous a permis de tester de l'efficacité de ce processus qui s'est avéré court et peu contraignant pour l'entraîneur. Nous avons donc sélectionné trois entraîneurs de soccer, volleyball et basketball qui répondaient tous à nos critères d'inclusion.

3.4.3 Ce qu'elles ont permis de modifier...

Les entrevues furent enregistrées et le protocole d'entretien fut identique à celui que nous avons employé.

Nous avons par la suite seulement écouté à plusieurs reprises les entrevues pour analyser notre comportement et la qualité de nos questions. Il s'est avéré que notre technique de feedback était insatisfaisante en donnant une approbation de réponse systématique : « ok, c'est bon...oui d'accord... ». Ce comportement pouvait donner l'entraîneur un sentiment de justesse de sa réponse et donc orienter son discours vers ce qu'il pensait que nous attendions qu'il réponde.

Par ailleurs, nous ne respectons pas systématiquement les moments de silence de l'entraîneur. Dès la troisième entrevue, nous avons pu rectifier ce comportement en

laissant quatre à cinq secondes entre chaque fin de phrase et en prenant ce moment pour déterminer si nous approfondissions ou si nous changions de thème.

Il s'est avéré également que la présentation introductive de notre étude était trop longue. Les entraîneurs nous demandant parfois de rappeler brièvement le début ! Nous avons donc condensé ce moment à 30 secondes. Les premières questions étaient satisfaisantes et nous ont systématiquement permis d'intégrer le cœur du sujet immédiatement. L'expertise sportive de l'interviewer s'est confirmé être un atout important quant à notre volonté d'approfondissement du comportement des entraîneurs.

3.5 VALIDITE DU RECUEIL DE DONNEES

Avant de traiter de la validité de cette étude, nous avons souhaité citer un spécialiste de la recherche appliqué afin de clarifier dans quelle perspective nous souhaitons aborder cette section : « Le doute méthodologique...est une règle essentielle au progrès de la connaissance. La perfection en recherche est impossible. Les contraintes sociales et matérielles sont telles, que toute décision méthodologique restera le résultat d'un compromis stratégique ». (Van der Maren, 1996 p127)

Le problème de la validité de l'entretien de recherche de type qualitatif est régulièrement d'actualité. Cet instrument de recueil de données semble décrié du fait qu'il puisse difficilement répondre aux critères de constance et de validité tels qu'ils sont définis par l'approche traditionnelle.

Nous avons donc effectué des choix méthodologiques, afin que cette étude réponde à notre objectif d'identifier les facteurs situationnels liés au style décisionnel des entraîneurs experts de sport d'équipe, mais également dans l'optique d'obtenir une certaine rigueur méthodologique. Nous allons donc présenter et justifier ces choix.

3.5.1 Absence de triangulation

Comme nous l'avons expliqué auparavant, nous avons choisi l'entretien semi directif comme instrument de recueil de données. Son avantage majeur est de laisser une grande liberté de questionnement au chercheur et une grande liberté d'expression au répondant permettant d'approfondir au maximum les réponses des sujets. Cet avantage constitue également un biais dans la mesure où l'interview n'est pas directement

reproductible, ce qui nuit à la validité interne de l'étude. Il apparaît difficile d'avoir la certitude de la véracité des données et de leur exactitude.

Afin de palier à ce phénomène, la grande majorité des études fait appel au processus de triangulation. La triangulation consiste en l'utilisation d'une ou plusieurs sources de données (assistant entraîneur, joueurs...) qui vont confirmer la nature des données recueillies et ainsi en augmenter leur validité (Thomas & Nelson, 2001). Une véritable triangulation prend donc la forme de données provenant d'une troisième source (après le chercheur et le sujet). « La combinaison de méthodes multiples ajoute de la rigueur, de l'élargissement et de la profondeur à la démarche » (Flick, 2006)

Afin de renforcer la validité et d'asseoir la véracité de nos données nous n'avons pas choisi de filmer l'entrevue, de faire appel à un observateur externe, ou encore de vérifier nos informations auprès de personnes connexes comme les entraîneurs adjoints ou les joueurs de l'équipe de l'entraîneur. Justifions-nous

3.5.1.1 Pas d'observateur externe

Cette technique consiste en la présence d'une tierce personne, qui va confirmer que l'entretien s'est effectivement déroulé comme décrit, que les données analysées sont effectivement celles qui ont été recueillies lors de l'entrevue. Souvent, cette personne fait office de second interviewer et est susceptible d'intervenir dans la discussion. Cette personne est habituellement formée aux techniques d'entrevue et sensibilisée aux objectifs de l'étude.

La présence d'une tierce personne aurait pu briser la relation de compréhension et de spontanéité établie par le chercheur de part son expertise dans le domaine des sports d'équipe. Cette technique de validation est questionnable de part l'habileté de cette personne à suivre et comprendre la profondeur de la discussion (Silverman, 1993). Ainsi l'entraîneur ne se serait peut être pas ouvert et n'aurait peut être pas détaillé ses propos de part la présence d'une personne « étrangère » au milieu. Une intervention verbale de l'observateur aurait pu davantage ralentir le processus de part sa méconnaissance du milieu. Il aurait fallu que l'observateur soit également expert en sport d'équipe et familier des démarches d'entretien ; individu difficilement accessible ! En revanche, à des fins de validation interne quant au codage des entrevues, un contre-codeur externe sera présent pour l'analyse des documents.

3.5.1.2 Absence d'enregistrement vidéo.

Nous aurions pu filmer l'entrevue. La principale utilité de ce type de recueil de donnée est de pouvoir comparer, les données verbales et le comportement moteur de l'individu lors de l'entrevue, afin d'établir un lien entre sa façon d'être et ses dires. La majorité des études ayant utilisé ce processus présentent des analyses de correspondance peu scientifiques et axées sur de l'interprétation empirique du chercheur.

Un analyse comportementale, suite à une vidéo, scientifiquement valide, aurait été longue, fastidieuse et couteuse tant nous ne sommes pas spécialiste en la matière.

3.5.1.3 Pas de diversification des sources de données.

Le processus de triangulation peut également s'effectuer en faisant appel à de nouvelles sources, afin de vérifier que les informations recueillies sont justes et non transformées par le répondant ou par la qualité du questionnement. Nous aurions ainsi pu faire appel aux entraîneurs adjoints pour confirmer les dires de l'entraîneur en chef. Au regard du rôle secondaire qu'occupe ce personnage, tant dans la prise de position que dans la philosophie de coaching, il ne nous est pas paru pertinent de faire appel à ce type d'individu.

Ce constat prévaut également quant à une éventuelle triangulation des données auprès des athlètes appartenant à l'équipe dirigée par l'entraîneur. De nombreuses études ont démontré que face à un comportement d'entraîneur, celui-ci et l'athlète possédaient une divergence d'opinion quant à la perception et la préférence de type de comportement de leadership à adopter. Il aurait donc été complètement absurde de faire appel aux athlètes pour valider le contenu des entrevues des entraîneurs !

Si nous n'avons pas considéré ce procédé classique pour valider la démarche d'entrevue et son contenu, nous avons fait appel à plusieurs autres moyens.

3.5.2 **Validité du recueil de données**

Nous venons de démontrer comment le processus de triangulation paraissait être inadapté à notre volonté d'approfondir notre compréhension du comportement de leadership de l'entraîneur. Avant de présenter les considérations et instruments

méthodologiques qui assoient la validité de cette étude, nous avons souhaité élargir la discussion sur la notion de triangulation et de validité.

Si ces méthodes de triangulation sont communément employées pour valider les démarches de recherche qualitative, elles ont largement été remises en question tant d'un point de vue éthique que philosophique. Guba et Lincoln, pourtant grand défenseur de la triangulation, ont reconnu en 1994 que si ces techniques étaient communément admises, leur efficacité se limitait à des contextes spécifiques. Une perspective dite « parallèle » s'est développée. Kvale (1995) rejette l'idée de vérité objective universelle et affirme que le concept actuel de validité n'est approprié que pour des formes particulières d'études qualitatives recherchant davantage une vérité qu'une exploration de la connaissance. Il affirme également que la validité de cette dimension exploratoire ne peut être considérée qu'en proposant une analyse des discours par ceux qui les produisent.

Au regard de ces considérations, nous avons construit la validité de notre recueil de données sur la validation du contenu des entrevues par leur producteur, interviewer expérimenté et spécialiste du domaine.

3.5.2.1 Un interviewer expert.

Chaque entrevue a été réalisée par le même interviewer qui est également le chercheur principal de l'étude. Entraîneur de niveau national, il a également participé en temps que joueur aux championnats nationaux de soccer français et canadiens. Ces deux composantes semblent confirmer l'expertise et la connaissance de l'interviewer dans le domaine du soccer et plus largement des dynamiques de sports d'équipe.

Par ailleurs, ce même individu a auparavant déjà mené une étude qualitative utilisant l'entretien, a suivi une formation de sensibilisation à l'entretien qualitatif et est très souvent amené à réaliser des entrevues dans le cadre de son activité professionnelle. Nous considérons donc le chercheur comme familier du processus d'entrevue.

Côté, Salmela et Russel (1995) soulignent l'importance du niveau d'expertise de l'interviewer de part la connaissance du langage et des situations du monde de l'interviewé. Marshall et Rossman (1989) Affirment qu'interviewer des experts est avantageux de part leur position hiérarchique, la richesse et la profondeur des témoignages qu'ils peuvent offrir. Ces auteurs soulignent également que les experts ont

un fréquent désir d'interactivité avec l'interviewer. Enfin Marshall et Rossman (1989) affirment que leur implication est proportionnelle au niveau de questionnement.

Ces constats soulignent clairement l'importance de la qualité de l'interviewer dans les entrevues auprès d'expert afin d'augmenter la validité du recueil de données.

Si l'approche ethnographique privilégie une présence prolongée sur le terrain pour s'imprégner du milieu des répondants (Kalnins 1986), nous pensons que l'expertise de l'interviewer peut produire un effet similaire.

3.5.2.2 Validation du contenu par les entraîneurs

Comme nous l'avons rappelé, selon Kvale (1995) la validation des données de certaines études doivent également s'effectuer par le répondant lui-même. Poupert (1997) insiste sur le principe essentiel de validité par renvoi des données. Il affirme que « le terrain est un acte d'échange, de confirmation et non simplement un acte de recueil de données ». Nous avons en quelques sortes repris le principe de Bloom, Bush-Durand et Salmela (1997) dans leur étude qualitative sur les entraîneurs experts de sports d'équipe. Suite au traitement et à l'analyse de chaque entrevue, un résumé de l'entrevue fut envoyé à chaque entraîneur. Ce résumé comportait les objectifs de l'étude, un récapitulatif des facteurs situationnels mentionnés, un récapitulatif des liens entre facteurs situationnels et styles décisionnels et comme le conseille Sparkes (1998) et une série de consignes précises décrivant le motif et le déroulement de leur tâche sur ce feedback (Annexe 4). Tous les entraîneurs ont répondu à notre sollicitation avec un pourcentage d'accord dépassant les 95%. Ainsi sur le total des items présentés par les chercheurs sur les dix résumés, relatifs aux facteurs situationnels mentionnés et liens présentés entre SD et FS, nous avons constaté seulement 5% de désaccord de la part des entraîneurs.

Les items identifiés incertains par l'entraîneur furent supprimés de la section résultat. Après ré analyse de ces items, ils se sont avérés non pas être des simples présentations des dires des entraîneurs, mais des interprétations de ces faits de la part des codeurs. Le principe de validation de données en recherche qualitative (Van der Maren 1996, Miles et Huberman 2003) suggère de n'interpréter les données que dans la phase de discussion afin d'éviter que le codage ne subisse la subjectivité interprétative du codeur qui est souvent le chercheur.

3.5.3 Validation de l'outil de recueil de données

La nature semi-directive de l'entretien n'offre pas une grande validité et un potentiel de reproductibilité de la démarche important. Si le guide d'entretien est standard, le comportement du chercheur et les questions posées varient au gré des entretiens. Afin de palier à ce biais méthodologique, nous avons eu recours à deux démarches : la réalisation d'entrevues pilotes et une mise à disposition de l'ensemble des questions posées au cours des entrevues.

3.5.3.1 Présentation des questions posées.

L'objectif de cette démarche est d'abord de permettre au lecteur de s'imprégner de la dynamique de l'entrevue et d'en comprendre le déroulement. Cette démarche permettra éventuellement de facilement reproduire une étude similaire ou quasi similaire en reprenant les questions d'entrevue ou en s'inspirant de celles-ci au sein du contexte dans lequel elles furent posées (Annexe 2).

3.5.3.2 Les entrevues pilotes

Comme le mentionnent Thomas et Nelson (2001). Les entrevues pilotes sont essentielles, tant pour l'expérience de terrain que pour la validation de l'outil.

4. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES

4.1 Approche méthodologique d'analyse

Avant de rentrer dans le détail de l'analyse des données de l'étude, nous avons souhaité présenter une brève description des principales théories et méthodes rattachées à l'analyse des données de nature qualitative, afin de situer la perspective dans laquelle nous nous plaçons. Nous allons donc discuter de la théorisation ancrée, de la méthode ethnographique et de l'approche mixte de Huberman et Miles de 1984.

Dans sa classification des méthodologies qualitatives reliées à l'analyse, Tesh (1990) présente deux grands domaines. Nous nous situons dans le premier dont l'objectif est la catégorisation d'éléments (ici les propos des entraîneurs relatifs aux facteurs

situationnels), mais également l'exploration des relations entre ces éléments (combinaison de facteurs liés au style décisionnel). Nous n'aborderons pas la seconde catégorie de Tesh (1990) relative à l'élaboration de modèle.

Une des principales théories de la classification de Tesh (90), est la théorisation ancrée, élaborée par Glaser et Strauss (1967) et dont l'objectif est de construire des certitudes afin d'élaborer des théories descriptives de phénomènes sociaux ou humains (Poupart, 1997). Notre analyse n'a pas pour objectif d'établir une théorie sur les liens existants entre facteurs situationnels et style décisionnel, mais de décrire ces liens.

C'est également le principal objectif de la méthode ethnographique qui cherche non pas à généraliser, mais à décrire un phénomène plus singulier auprès d'un échantillon de population plus précis. Notre principe d'échantillonnage par saturation provient d'ailleurs de cette orientation qualitative.

Enfin la méthode de Huberman et Miles (1984), se situe à mi chemin de ces deux extrêmes et propose à la fois de considérer précisément les acteurs sociaux en profondeur (ethnographie) et le milieu dans lequel ils évoluent (théorisation ancrée). Cette méthode correspond à nos exigences méthodologiques et conceptuelles.

Comme le souligne Poupart (1997), la grande majorité des études qualitatives s'inspirent conjointement des trois méthodes qui possèdent cependant certains points communs quant à l'analyse et le traitement des données.

4.2 LE CODAGE

Lorsque les entrevues sont réalisées, il s'agit de déterminer les données pertinentes à considérer au sein des entrevues, afin d'attribuer une signification et une appellation à ce matériel. C'est le principe du codage du matériel.

Le but du codage est d'attribuer des codes afin de repérer, de classer et de condenser le matériel pour ensuite ici identifier les facteurs situationnels, leur fréquence d'apparition, et comment ils sont reliés au style décisionnel. Un code étant un mot représentatif d'une idée, d'une valeur.

4.2.1 Logiciel de codage

Le codage est en réalité une condensation du matériel (Huberman et Miles, 2003). Il s'agit de sélectionner les passages significatifs au regard du but de l'étude et de leur attribuer des codes qui serviront à identifier leur signification.

La phénoménologie est une approche qui analyse en profondeur le contenu des données. Elle affirme que le codage est inadapté et qu'une lecture prolongée et fréquemment répétée des données (nos 10 entrevues ici) permet d'en comprendre le sens et la subtilité.

Nous avons opté pour un codage à l'aide d'un logiciel ! Comme le souligne Tesh (1989), « l'analyse par ordinateur réduit le temps d'analyse, supprime beaucoup de tâches fastidieuses, rend les procédures plus systématiques et explicites et assure un travail plus détaillé ».

Le logiciel que nous avons utilisé, N'Vivo 7, est un logiciel d'analyse qualitative reconnue par la société de recherche qualitative du Québec. Sa configuration correspond particulièrement à la nature exploratoire et descriptive de notre étude. A titre de comparaison, le logiciel Atlas-ti aurait été lui plus adapté pour une analyse très profonde sur chacun des entraîneurs, mais aurait présenté moins d'efficacité sur la mise en commun des données de l'ensemble des sujets. Le choix du logiciel Alceste aurait été pertinent si nous avions souhaité analyser champs lexicaux, sémantiques, fréquence d'apparition de mots, séquences de mots... Nous avons donc consciemment opté pour ce logiciel après avoir testé et enseigné l'utilisation des précédents.

4.2.2 Philosophie de codage

Le principe de codage est d'associer des codes à des passages de textes qui prennent ainsi une signification à travers le code attribué. Ces passages de textes sont appelés des unités significatives (Huberman et Miles, 2001). Elles peuvent prendre plusieurs formes dépendamment du type d'analyse que l'ont souhaite effectuer. Ces unités significatives peuvent ainsi être un mot, une phrase ou un paragraphe.

Le chercheur doit également décider de la forme de l'analyse, de sa profondeur. Notre étude exploratoire exige une analyse en profondeur réalisable de par la qualité des interviewés (des experts) et la capacité du chercheur à aller chercher les informations. La taille de nos unités d'analyse sera donc relative au contenu, à l'idée exprimée par l'entraîneur. Les unités d'analyse ne tiennent aucunement compte de la ponctuation. C'est donc bien le fond et non la forme que nous avons privilégié.

Une des particularités de notre codage est le double ou triple codage de certains passages. Le but est ici de mettre en avant les liens existants entre un style décisionnel et le ou les facteurs situationnels qui y sont associés. Ainsi en codant un passage significatif avec un code relatif à un style décisionnel et un (ou plusieurs) code relatif à un facteur, nous avons pu déterminer quels facteurs situationnels étaient fréquemment associés à certains types de styles décisionnels.

4.2.3 Type de codage (semi ouvert)

L'objectif de notre étude est d'identifier les facteurs situationnels et les liens présents avec les styles décisionnels des entraîneurs. Il s'agissait donc d'identifier les passages de texte (les unités significatives) caractérisant les facteurs situationnels, les styles décisionnels, pour par la suite analyser les liens existants. Nos codes étaient donc des facteurs situationnels et des styles décisionnels.

C'est le type de codage qui détermine la nature des codes à attribuer. Si le codage est dit « fermé », cela sous entend que les codes qui vont être associés aux unités significatives identifiées sont déjà connus du codeur. Il aura simplement à associer à chaque passage un code. Si le codage est dit « ouvert », c'est que les codes devront être créés au fur et à mesure de la lecture des données en établissant des codes provisoires qui seront modifiés et redéfinis à plusieurs reprises jusqu'à trouver une appellation idéale correspondant à toutes les unités significatives qui y sont associées. Enfin, si le codage est dit « semi-ouvert », c'est que le codeur possède déjà des codes identifiés qu'il souhaite éventuellement associer aux unités significatives, mais qu'il pense également devoir en créer de nouveaux de part la nature exploratoire de l'étude.

Nous avons choisi le codage « semi ouvert » du fait que d'une part nous souhaitions découvrir les facteurs situationnels et la nature de leurs liens, mais d'autre part parce qu'un modèle avait déjà identifié certains facteurs.

Nous sommes donc parti avec une première grille de codes temporaires, contenant les sept facteurs situationnels du modèle de Vroom et Yetton (1973) : pression temporelle, qualité requise, informations, complexité du problème...

4.2.4 Déroulement du codage

Avant d'établir une chronologie de notre codage, nous allons présenter les principes et modes de fonctionnement qui ont régis la réalisation de notre processus de codage.

Tout d'abord, rappelons que coder c'est associer un code à un passage (phrase, mots...) de l'entrevue identifié comme significatif au regard du but de l'étude.

Chaque passage significatif de chaque entrevue est évidemment unique, mais nous ne pouvons créer un code pour chaque passage significatif tellement ces passages sont nombreux au sein des 10 entrevues. L'objectif étant au final de posséder des codes génériques qui seront nos facteurs situationnels et nos styles décisionnels et des sous codes qui vont détailler nos facteurs situationnels. Tesh (1990) mentionne deux principales étapes nécessaires pour aboutir à une grille définitive de codes hiérarchisés. Ce procédé fut repris par les études qualitatives sur les entraîneurs experts (Bloom & coll., 1997; Côté & coll., 1993 et 1995)

4.2.4.1 Création des codes

Cette méthode de codage s'applique aux entrevues semi-structurées ou non structurées avec lesquelles le chercheur souhaite effectuer un codage ouvert (aucun code présent au préalable). Comme mentionné précédemment, nous avons choisi d'effectuer un codage semi-ouvert avec au départ sept codes déjà présents (les 7 facteurs situationnels de Vroom et Arnott 1973).

La première étape de Tesh consiste en la création des codes. Il s'agit donc de diviser le texte de chaque interview en unités significatives qui sont donc « des segments de textes significatifs, compréhensibles par eux même et contenant une idée, un épisode ou une partie d'information » (Tesh, 1990). A ce stade du codage, la validité des codes n'est pas déterminante du fait qu'au fur et à mesure du codage leur définition puisse être changée (perfectionnée ou élargie) ou qu'ils soient susceptibles d'être combinés avec d'autres codes dans une catégorie de code. Chaque unité significative est donc codée avec un code significatif de son contenu.

Nous n'avons pas attribué un code différent pour chaque unité, mais créé des codes suffisamment généraux pour pouvoir englober l'ensemble des passages proposant un facteur, une idée similaire. Cependant, nous avons élaboré des définitions de codes précises, permettant ainsi de retrouver l'ensemble des idées contenues dans les unités significatives associées au code qui les regroupe. Ces définitions seront modifiées au fur et à mesure du codage et de la création de catégories de codes.

Deux types de codes sont présents. Les codes relatifs aux facteurs situationnels liés au style décisionnel de l'entraîneur et les codes relatifs aux différents styles décisionnels utilisés par l'entraîneur. Le but de notre étude est d'identifier les facteurs situationnels mais également les liens existants avec les styles décisionnels. C'est pourquoi fréquemment, chaque passage significatif fut codé au moins par deux codes. Le passage était associé à un code de facteur situationnel et un code relatif au style décisionnel employé par l'entraîneur dans la situation mettant en jeu ce ou ces facteurs situationnels. Ainsi nous avons pu déterminer quels styles décisionnels étaient liés à la présence de tel facteur situationnel ou telle combinaison de facteurs situationnels.

4.2.4.2 Création des catégories de codes

La seconde étape était de lister et de comparer les codes de la première phase. Ainsi les codes avec des significations similaires ont été réunis sous une appellation qui est devenue un code générique englobant plusieurs sous codes. Le but de cette étape était d'organiser l'information en des catégories plus larges qui étaient le résultat d'un assemblage de sous catégories. La définition de ce code générique incluait le sens et la signification de chacune de ses sous catégories.

Cette catégorisation ne pouvait s'effectuer systématiquement, mais demandait d'avoir codé un certain nombre d'entrevues pour posséder une quantité de codes suffisante. Nous avons effectué la première catégorisation après le codage des 4 premières entrevues avec notre troisième grille de code et lors du premier contre codage (nous reviendrons sur ce procédé). La seconde catégorisation s'est effectuée une fois le codage des 10 entrevues réalisé.

Nous avons cependant, lors du codage de ces 4 premières entrevues, toujours été attentif à la convergence interne (potentiel de regroupement) et à la divergence (l'inverse) de chaque code afin de faciliter par la suite le procédé de catégorisation (Guba, 1978). Ainsi les codes potentiellement convergents étaient systématiquement mais temporairement regroupés au sein de la grille de codage pour éventuellement être réunis sous une même catégorie par la suite.

La création de « supers catégories » (Bloom, Duran-Bush & Salmela, 1997) englobant plusieurs catégories déjà créées fut ensuite réalisé en respectant le même principe. Des supers catégories regroupent des catégories qui englobent des sous catégories.

4.2.4.3 Validité des catégories

Lors de la création de questionnaires en recherche qualitative, une des exigences méthodologiques majeures est de vérifier l'unicité de chaque question et que le champ de réponse de chacune n'empiète pas sur celui des autres.

Ce principe s'applique également au concept de catégorisation de codes. Il s'agit de vérifier si les catégories sont effectivement différentes les unes des autres ou si certaines sont susceptibles d'appartenir à d'autres.

Bien évidemment nous n'avons pas fait appel à un procédé de quantification mais à une méthode utilisée dans la majorité des études qualitatives faisant appel au codage. C'est le principe de méthode comparative constante (Glaser & Strauss, 1967) repris par Côté et Salmela (1994). Il s'agit pour le codeur de toujours poser certains types de questions lors de la création de catégories ou de codes : « quelles sont les similarités de contenu pour chaque code ? Pour chaque catégorie ? Y a-t-il des contradictions ou des confusions au sein des catégories ? Ainsi autant le chercheur que le contre codeur ont pu parfaitement définir le contour de chaque catégorie.

4.2.5 **Étapes du codage**

Nous venons de rendre compte de la méthode globale de codage et comment nous sommes parvenus à identifier les facteurs situationnels et leurs liens avec les styles décisionnels, à partir d'entrevue verbatim. Plusieurs étapes ont balisé ce protocole. Ces étapes sont assimilées à l'évolution de notre grille de codage (recensement des codes) qui s'est enrichie et a pris différentes formes au fur et à mesure de notre traitement de données.

Quatre étapes ont balisé notre codage. Elles ont largement été dépendantes du contre-codage qui a permis de valider les processus de codage.

4.2.5.1 Première grille de codage

Notre première grille de codage a été réalisée avant même le début du codage du fait que nous ayons choisi d'effectuer un codage semi-ouvert. Cette grille comportait donc les sept facteurs situationnels issus du modèle de Vroom et Yetton (1973). Nous possédions donc sept codes pour débiter le codage de la première entrevue.

4.2.5.2 Deuxième grille de codage

La première étape du codage consistait en une lecture sur un format papier de l'ensemble des entrevues qui ont été retranscrites verbatim. Deux lectures des 10 entrevues furent effectuées. L'objectif n'était pas de coder en profondeur et de recenser tous les codes potentiels, mais d'identifier les principales unités significatives et d'établir une première liste sommaire de codes.

Suite à notre lecture, notre deuxième grille de codage comportait nos sept codes initiaux (quatre seulement avaient été associés à des passages) et onze nouveaux codes pour un total de dix-huit codes. Notre deuxième grille provisoire comportait donc dix-huit codes avant de commencer le codage informatique et le traitement des entrevues en profondeur.

4.2.5.3 Troisième grille de codage

Une troisième grille de codes provisoires est apparue suite au codage informatique des quatre premières entrevues, qui furent sélectionnées afin d'obtenir les 4 entraîneurs possédant des critères d'inclusion les plus différents possibles (nous reviendrons sur ce procédé).

Nous avons souhaité établir la troisième grille après le traitement de 4 entrevues afin de satisfaire les processus de contre codage dont nous discuterons dans la section « validité de l'analyse ». La réalisation de ce procédé validant exige qu'au moins 25 % de l'ensemble du matériel ait été codé avant de faire appel à un contre codeur. A ce stade d'analyse, nous ne connaissions pas le nombre de sujets nécessaire à la validation du processus de saturation. Nous avons donc délibérément décidé de contre coder à 4 entrevues, en sachant que nous réitérerions ce procédé plus tard s'il s'avérait que le nombre d'entrevues nécessaires dépasse les douze (quatre entrevues auraient représenté moins que le 25% exigé).

Suite au codage de ces 4 entrevues notre grille comportait 25 codes et 5 catégories de codes réunissant vingt des vingt-cinq codes. Les cinq codes isolés représentaient des facteurs situationnels ne pouvant à ce stade appartenir à aucune catégorie.

4.2.3.4 Quatrième grille de codage

Cette grille est la grille finale de codage. Elle contient tous les codes répertoriés au cours des 10 entretiens. A ce stade, nous avons effectué une seconde catégorisation de l'ensemble des codes afin d'identifier les catégories de facteurs situationnels et l'ensemble des styles décisionnels énumérés par les entraîneurs.

Le nombre de sujets s'est avéré suffisant dans la mesure où les entretiens neuf et dix n'ont fait apparaître aucun nouveau code. Le principe de saturation était respecté. Avec cette grille définitive de codes, nous avons repris les sept premiers entretiens afin que l'ensemble du matériel soit codé avec la même grille de codes (leur définition étant ici définitive). Certains passages ont ainsi été recodés avec les nouveaux codes. Ce procédé a ainsi permis d'uniformiser le codage.

A ce stade, nous avons effectué un nouveau contre codage des 10 entretiens uniformisés qui nous a permis d'asseoir la validité de notre codage et de l'étude.

4.2 ANALYSE DES DONNEES

Le traitement des 10 entretiens effectué, nous possédions donc une grille contenant des codes qui représentaient l'ensemble des facteurs situationnels identifiés chez les entraîneurs experts et les différents styles décisionnels que ceux-ci étaient susceptibles d'employer. C'est à partir de cette grille de codes et des passages associés à chacun des codes que notre analyse s'est effectuée.

Il est utile de rappeler que notre recherche est exploratoire, et qu'elle cherche avant tout à identifier des facteurs et des liens. Il n'est donc pas question de généraliser un quelconque résultat sous prétexte qu'il apparaît fréquemment et de ce fait de tirer de conclusions.

Le but de notre étude est de répondre à des questions de recherche dont les réponses pourront éventuellement déboucher sur des hypothèses de recherches au sein d'étude de nature quantitatives qui pourront être vérifiées à l'aide d'échantillons plus large. Par ailleurs, pour rendre discutables les résultats, nous avons souhaité ne présenter que ceux qui offraient une fréquence d'apparition importante. « Une qualité mesurée est magnifiée dans sa mesure » (Huberman & Miles, 2003).

4.3.1 Fréquence d'apparition

Nous avons souhaité identifier des facteurs situationnels d'influence du comportement des entraîneurs. Les entrevues ont permis d'énumérer ces facteurs, sans pouvoir déterminer si certains étaient davantage liés que d'autres au style décisionnel. L'important était de savoir quels facteurs l'entraîneur considérait. Il suffisait qu'il le mentionne une fois pour que ce facteur présente une fréquence d'apparition.

De toute évidence, certains facteurs se sont présentés comme plus récurrents que d'autres, du fait qu'ils soient mentionnés par chaque entraîneur. C'est en ce sens que nous avons considéré la fréquence d'apparition des facteurs situationnels chez chaque entraîneur et non au regard du nombre de fois qu'ils ont été codés sur l'ensemble des 10 entrevues. Il ne s'agissait donc pas de déterminer le nombre de fois que chaque facteur avait été cité mais par combien d'entraîneur il avait été évoqué. Considérer le nombre total de passage associé à chaque facteur paraissait moins pertinent, du fait que certains facteurs étaient de nombreuses fois mentionnés par certains entraîneurs et très peu par d'autres. Il est à noter que le nombre total de passages associés à un facteur était souvent très lié aux nombre d'entraîneurs qui avaient évoqué ce facteur. Les facteurs cités par de nombreux entraîneurs étaient souvent ceux qui totalisaient le plus de passages.

4.3.2 Matrices

Nous avons également souhaité identifier les principaux liens présents entre les facteurs situationnels et la nature du style décisionnel choisi en présence de ce ou ces facteurs. A l'aide du logiciel N'Vivo 7, nous avons effectué des matrices booléennes de codes en sélectionnant certains facteurs ou certaines associations de facteurs et l'ensemble des styles décisionnels identifiés.

Cette manœuvre nous a ainsi permis de déterminer que quand des situations composées de tels et tels facteurs apparaissaient, alors l'entraîneur avait tendance à opter pour tel style décisionnel. Ce tableau N°2 permet ainsi de déterminer quels types de SD les entraîneurs adoptent lorsqu'ils sont face à un PB mental, à un PB physique, un PB de groupe et un PB tactique. Par exemple, dans le tableau N°2 ci-dessous, nous pouvons constater que lorsqu'un problème mental apparaît, les entraîneurs ont tendance à décider de façon autocratique (dix-sept liens enregistrés) ou en consultant le ou les joueurs en question (constaté à dix-neuf reprises).

Tableau N° 2 : Exemple de matrice
Lien entre le choix de style décisionnel et le type de problème.

	Autocratique	Démocratique équipe	Démocratique joueurs	Démocratique Leader	Libre	Staff
PB mental	17	1	19	1	8	6
PB physique	2	2	6	3	0	3
PB Groupe	37	7	33	19	20	21
PB Tactique	35	3	24	11	15	20

4.3 VALIDITE ET ANALYSE DU TRAITEMENT DE DONNEES

Nous avons démontré précédemment l'importance que l'interviewer soit un expert, mais également qu'il soit seul lors de l'entrevue. Même si le chercheur (codeur principal) connaît les techniques de codage et le logiciel, il apparaissait non valide que le chercheur soit l'unique codeur. Tous les ouvrages de méthodologie qualitative et d'analyse (Poupart & coll., 1997 ; Van Der Maren ; 1996, Huberman & Miles ; 2003, Glaser & Strauss ; 1967 ; Tesh, 1990...) critiquent la présence d'un unique codeur et le fait qu'il soit à la fois chercheur principal et codeur. Son interprétation des données pouvant être biaisées. Il est donc pertinent de valider les données en faisant appel à un contre codage (Krane, Andersen & Strean, 1997).

Nous avons donc fait appel à un contre codeur.

4.4.1 Contre codage

Le principe du contre codage est de demander à une personne étrangère à l'étude d'effectuer un nouveau codage d'une partie du matériel afin de pouvoir comparer par la suite les deux codages et de déterminer ainsi un pourcentage d'accord. Le pourcentage d'accord (accord inter juge) doit alors être de 80% (Siedentop, 1983). Ce principe est largement reconnu comme moyen de validation de l'analyse des données (Lincoln et Guba, 1995) et utilisé dans la majorité des études qualitatives.

Nous avons donc travaillé avec un professionnel des logiciels qualitatifs. Nous lui avons dans un premier temps expliqué et fournit un document relatant les fondements

de l'étude, sa problématique et son but afin qu'il s'imprègne de notre perspective de recherche (Lacy & Goldston, 1990). Nous lui avons également présenté notre philosophie de codage pour établir des liens.

Nous lui avons ensuite demandé de coder les quatre premières entrevues avec la troisième grille de codage que nous avons réalisé lors de notre propre codage. Sur le logiciel de codage seules les unités significatives étaient identifiées afin qu'il reconnaisse les passages à coder. Suite cette démarche un accord inter juge de 91% a été établi. Ce pourcentage signifie que 91% des passages significatif sélectionnés ont été codés de la même façon. Afin que cette démarche soit significative, il était important que les sujets soient les plus différents possibles. Nous avons donc sélectionné auprès des 10 entraîneurs, les quatre qui semblaient les plus différents au regard de la nature de leur critères d'inclusion.

Nous avons ensuite effectué un second contre codage une fois les 10 entrevues codées et recodées par nous-mêmes avec la grille de codage définitive. Cette démarche étant réalisable de part le faible nombre d'entrevues. En respectant le même principe, avec la grille définitive, notre codeur a codé les passages significatifs des entrevues 5 à 8 qui lui étaient inconnues. Les entrevues 9 et 10 n'ont pas été contre codées de par le principe de saturation qu'elles ont subies. L'accord inter juge lors de ce second codage fut de 86%, ce qui reste significativement bon. Le 14 % se résumait à des différences de compréhension des propos. Chacun des passages présentant un désaccord fut repris, analysé et discuté pour aboutir à une attribution de code convenant au deux codeurs et ainsi pouvoir atteindre le 100% d'accord.

Par ce double procédé, nous pouvons affirmer que le traitement de nos données est scientifiquement valide.

4.4.2 Journal de bord

Tout au long du traitement des données et de l'analyse, nous avons répertorié chacune de nos démarches et actions. Ce procédé nous a permis d'identifier, lors du recodage des 10 entrevues, quand et comment les codes avaient été créés, sur quelles unités significatives, quels liens semblaient apparaitre, quels codes semblaient se regrouper,... Cet outil a donc été d'un grand support méthodologique au moment de choisir les matrices à effectuer, au moment de redéfinir précisément les codes et au moment de

rédigé lorsqu'il a fallu recenser tous les détails que nous avons pensé évoquer pour rendre ce document le plus complet possible.

Le journal de bord apparaît également comme un outil de validation de notre démarche (Marshall & Rossman, 1989) dans la mesure où il laisse une trace écrite de notre cheminement et permet une reproductibilité sans pareille du traitement et de l'analyse des données.

Chapitre 4 Analyse des résultats

Comme le mentionne Huberman et Miles (2003) « Une qualité mesurée est magnifiée dans sa mesure ». La nature exploratoire et qualitative de notre étude s'est intéressée à identifier les facteurs situationnels associés au style décisionnel, ainsi que les principaux liens présents entre ces deux variables. Nos données n'ont donc pas fait l'objet de traitement statistique, mais d'une analyse en profondeur des situations nécessitant une prise de décision.

Nous avons cependant choisi de présenter les résultats de notre analyse de contenu qualitative sous un format quantitatif. Non pas dans l'optique de généraliser, mais afin de présenter de façon simple et significative. C'est donc fréquemment sous forme de tableaux que nous présenterons nos résultats. Les mots « Quantifier » et « Simplifier » seront les deux mots clé de cette section du mémoire.

L'organisation de nos résultats se scinde en trois parties. Tout d'abord, nous présenterons les facteurs situationnels liés au style décisionnel des entraîneurs de sport collectifs et les différents styles employés. Nous verrons ensuite les liens présents entre ces facteurs situationnels et le style décisionnel. Enfin, nous présenterons les liens présents entre nature des sujets, style décisionnel et facteurs situationnel.

1. Facteurs situationnels et styles décisionnels

1.1 TRAITEMENT des DONNEES

Au regard des nombreuses limites relatives au modèles de Vroom et Yetton (1973) et du peu d'études qui l'ont confronté, avant de s'attarder sur les liens présents entre facteurs situationnels et style décisionnel, nous avons identifié les composantes de ces deux variables.

Afin de répondre à nos deux premières questions de recherche, nous avons conçu un tableau, présentant conjointement l'ensemble des facteurs situationnels liés au style décisionnel de l'entraîneur et les différents types de styles décisionnels employés par les entraîneurs.

1.2 FACTEURS SITUATIONNELS

1.2.1 Description du tableau N°3

Tableau N° 3 présentation de l'ensemble des facteurs situationnels

1er niveau	2 ^{ème} niveau	3 ^{ème} niveau	4 ^{ème} niveau	5 ^{ème} niveau	Sources	Références
PROBLEME	-	-	-	-	10	109
	Complexité du PB	-	-	-	6	8
	Gravité du PB	-	-	-	6	11
	Nature du PB	-	-	-	10	0
	-	PB économique	-	-	2	2
	-	PB de Groupe	-	-	10	40
	-	PB mental	-	-	6	9
	-	PB physique	-	-	6	9
	-	PB Tactique	-	-	10	43
	-	-	<i>Stratégique</i>	-	9	21
	-	-	-	système jeu	5	6
	-	-	-	composition d'équipe	7	15
	-	-	<i>Sur le jeu</i>	-	7	19
	-	PB technique	-	-	3	6
PRESSION		-	-	-	8	19
	En compétition	-	-	-	6	8
	Hors compétition	-	-	-	6	10
	Tension.	-	-	-	1	1
REGLES		-	-	-	9	26
	Création de règles	-	-	-	2	2
	Règles de Groupe	-	-	-	8	17
	Règles de Jeu	-	-	-	5	7
RESULTAT		-	-	-	10	41
	Résultat Négatif -	-	-	-	9	17
	Résultat Positif	-	-	-	7	11
	Résultat général	-	-	-	6	13
TEMPS		-	-	-	5	11
MANQUE INFO		-	-	-	1	1
MATCH		-	-	-	6	15
	Nature du match	-	-	-	1	1
OBJECTIFS		-	-	-	2	3

Comme le décrit notre démarche de codage, plusieurs grilles de codage temporaires furent nécessaires pour parvenir à une quatrième grille de codes finale qui est matérialisée par le tableau 1. Ce tableau présente l'ensemble des facteurs situationnels qui sont liés au style décisionnel des 10 entraîneurs de sport collectifs que nous avons interviewés.

Cinq niveaux de codes sont présents. Concrètement, ces codes sont les facteurs situationnels que nous avons cherché à identifier. Le niveau 1 présente les supers catégories de codes qui englobent l'ensemble des différentes sous catégories. Les 4 niveaux suivants sont des déclinaisons de plus en plus fines qui permettent de préciser davantage la super catégorie. Le niveau 5 représente la plus petite déclinaison de la super catégorie.

Les deux dernières colonnes indiquent deux types de fréquence d'apparition de chaque facteur situationnel. La colonne « source » identifie le nombre d'entraîneurs qui ont mentionnés le facteur situationnel. La fréquence d'apparition optimale étant 10 du fait que nous ayons interviewé 10 entraîneurs. La colonne « références » identifie le nombre de passages qui comportent ce facteur situationnel, sur l'ensemble des 10 entrevues.

En toute logique, le nombre de passages du « super facteur situationnel » est le cumulatif des passages associés aux facteurs qui le précise. Le nombre de passage du facteur « règle » est ainsi la somme de ses déclinaisons « création », « groupe » et « jeu ».

1.2.2 Principaux résultats

On a donc pu identifier 7 principaux facteurs qui sont liés à la prise de décision de l'entraîneur au sein des situations dans lesquelles il exerce son leadership. Par ailleurs 238 passages sur les 10 entrevues, ont été associés à un ou plusieurs facteurs situationnels.

Nous allons présenter les définitions et un extrait significatif de chaque FS. Soulignons que la grande majorité des FS (facteurs situationnels), des passages, furent associés au choix du SD de l'entraîneur employé dans la situation.

1.2.2.1 Le Problème

Tableau N°4 : Les caractéristiques du problème rencontré comme facteur situationnel

1er niveau	2 ^{ème} niveau	3 ^{ème} niveau	4 ^{ème} niveau	5 ^{ème} niveau	Source	Référence
Problème	-	-	-	-	10	128
	Complexité du PB	-	-	-	6	8
	Gravité du PB	-	-	-	6	11
	Nature du PB	-	-	-	10	109
	-	PB économique	-	-	2	2
	-	PB de Groupe	-	-	10	40
	-	PB mental	-	-	6	9
	-	PB physique	-	-	6	9
	-	PB Tactique	-	-	10	43
		-	<i>Stratégique</i>		9	21
	-	-	-	Système de jeu	5	6
	-	-	-	Composition d'équipe	7	15
		-	<i>Sur le jeu</i>	-	7	19
	-	PB technique	-	-	3	6

L'orientation du SD est grandement liée aux situations dans lesquelles l'entraîneur est confronté à un problème. Le type et les caractéristiques du problème sont liés à la nature de sa prise de décision. Les 10 entraîneurs ont évoqué ce facteur, alors qu'il a été mentionné à 125 reprises. C'est le facteur situationnel le plus présent.

Ses caractéristiques et déclinaison sont nombreuses.

Un PB complexe

Ce facteur n'a été mentionné qu'à 8 reprises, mais par 6 des 10 entraîneurs. Ce facteur semble peut être moins important que d'autres, mais il est lié par plus de la moitié des entraîneurs au SD.

Définition : Situation dans laquelle les joueurs ou l'équipe sont face à une difficulté importante nécessitant la considération de plusieurs éléments. Le PB est complexe de part la difficulté qu'il impose à un joueur, à l'équipe, ou qu'il pose une difficulté majeure à l'entraîneur.

« Moi j'essaie de travailler avec les joueurs pour qu'ils puissent amener ces réponses au quotidien sur le terrain. Parce que de toute façon, pour que ce soit intégré, on sait très bien qu'il faut que ça vienne de l'individu avant tout, donc il faut essayer de travailler un maximum par rapport à ça. Après, il y a des situations plus complexes de jeu, notamment au niveau de l'animation de jeu, auxquelles le joueur ne voit pas forcément la réponse à amener immédiatement; donc par rapport à ces situations là, à moment donné il faut employer d'autres stratégies. » (P.S)

Gravité du PB

La gravité du problème auquel l'entraîneur est confronté présente les mêmes résultats que lorsque le facteur est complexe.

Définition : Selon que le PB est à son début ou qu'il devient plus grave ou qu'il s'intensifie, cette situation est liée à un choix de SD particulier. La gravité du Problème posé est proportionnelle au stade de résolution du PB, selon que le PB est nouveau ou qu'il est redondant et qu'il devient plus important, l'entraîneur évolue dans sa façon de prendre une décision face à un problème donné. Ce facteur situationnel s'applique à des problèmes de différentes natures (tactique, de groupe).

« Exemple sur un problème de comportement ou de compréhension tactique avec un joueur. D'abord par feedback implicite, je tente de faire passer le message. Puis s'il y a toujours incompréhension, je consulte les capitaines pour transmettre le message. Enfin si le joueur ne comprend pas, en dernier recours, entretien individuel au cours duquel j'impose. » (P.R)

La Nature du PB

Les caractéristiques, la nature du problème auquel l'entraîneur est confronté sont également liés au choix de SD. 10 / 10 entraîneurs ont mentionné la nature du problème, qui englobe 106 des 125 passages associés au facteur problème. C'est une FS important dans l'orientation du SD

Définition : Caractéristiques du PB auquel l'entraîneur est confronté dans une situation particulière d'exercice de son leadership, de prise de décision. L'entraîneur peut ainsi être confronté à des difficultés d'ordre tactique, technique, physique, groupale ou mentale pouvant survenir seules ou combinées.

PB économique

Seulement 2 entraîneurs sur les 10 ont évoqué ce type de problème qui n'a par ailleurs été codé qu'à 2 reprises.

Définition : Situation dans laquelle l'entraîneur, le club ou l'équipe sont confrontés à des difficultés financières. Cela regroupe les problématiques associées au budget de l'institution, du salaire des joueurs ou encore des primes/bonus financiers accordés au joueurs sur certains évènements.

« Et donc moi je récupère un groupe dont le salaire a pris moins 30%.....Voilà la saison va être difficile, il va y avoir des moments de difficultés, des moments ou va falloir que le groupe soit plus fort. Des moins 30%, on fait quoi, quel niveau d'exigence vous êtes prêts à accepter. On se met d'accord d'entrée, tous ensemble, vous prenez tous la parole, qu'est ce que vous attendez cette année, qu'est ce que vous êtes prêts à accepter et vous prenez des engagements. Des engagements qui sont vis-à-vis de moi mais vis-à-vis de chacun d'entre vous. Parce que vous appartenez au groupe et le groupe vous appartient, on se met au service du nous » (L.B)

PB de Groupe

Les 10 entraîneurs ont présenté les problèmes de groupe comme étant très fortement liés au choix de style décisionnel. Par ailleurs ce FS fut évoqué 40 fois, ce qui équivaut à un peu moins de 40 % de l'ensemble des passages associé à la nature du problème. Les problèmes de groupe semblent être très liés à l'orientation du SD.

Définition : Situation dans laquelle l'entraîneur est confronté à une difficulté liée au comportement d'un ou plusieurs joueurs au sein de l'équipe. Ces problèmes peuvent être de nature relationnelle entre les athlètes, d'ordre tactique sur les choix de joueurs, sur le respect des règles stratégiques et groupales, ou encore sur la question du leadership. Ce type de PB est fortement lié au SD et souvent associé à d'autres facteurs situationnels.

« (L'entraîneur cite un joueur) Chaque fois en position de passe, il ne me visait jamais. Pourquoi pas moi, est ce que l'entraîneur t'as dit de ne pas me faire de passes? ». (L'entraîneur) Lorsqu'un joueur te dit ça, c'est plus dans le non dit mais c'est des trucs qui vont parasiter le collectif. Et ça il faut que l'entraîneur fasse super attention à ça, qu'il décide de la bonne façon. Un gars qui est frustré, ça se voit ». (C.E)

PB Mental

Plus de la moitié (6/10) des entraîneurs ont relié les problèmes mentaux au SD. Il n'a cependant été cité qu'à 9 reprises.

Définition : Situation dans laquelle l'équipe ou un athlète au sein de l'équipe connaît des difficultés d'ordre psychologique. Ces situations sont relatives à des pertes de confiance, de motivation d'un ou plusieurs athlètes, ou de cohésion du groupe. Elles sont très liées à l'évolution des résultats. Ce type de problème peut être individuel ou de groupe.

PB mental collectif

« ...et puis il nous arrive des moments où on a perdu 7, 8 matches d'affilée, ou ça n'allait pas du tout ou au contraire il ne faut pas rentrer dans la crise. Donc c'est l'analyse de l'instant T. Par exemple si pendant ces 7 matches c'est du à l'abandon du groupe, qu'il est compétent mais qu'il ne s'y file pas, la peut être il faut rentrer dans la crise dans tout les sens du terme. » (E.B)

PB mental individuel

« Si c'est un problème mental au niveau du joueur, c'est qu'il a peut être un problème personnel ou sportif, mais il faut identifier d'où vient ce problème. Donc si c'est un problème mental, je vais peut être faire venir quelqu'un sur la préparation mentale. Donc moi ma décision ça va être d'aller assez vite d'où vient le problème. » (L.T)

PB Physique

Plus de la moitié (6/10) des entraîneurs ont relié les problèmes physiques au SD. Il n'a cependant été cité qu'à 9 reprises.

Définition : Situation dans laquelle un ou plusieurs joueurs sont blessés ou sont en convalescence. Le PB Physique caractérise également un ou plusieurs athlètes connaissant des difficultés sur leur préparation ou leur rendement physique en match ou en pratique.

« Bien sûr on les consulte. Un joueur de rugby de haut niveau, c'est un joueur qui a un travail physique, un travail technique très important et qui a une préparation mentale. Donc nous, il faut que les 3 tableaux fonctionnent. On ne va pas privilégier un secteur par rapport à un autre. Alors, ça veut dire que...quand je suis au niveau du travail physique, j'ai une programmation. Cette programmation va me donner des réponses. Ces réponses, on, en discute avec les joueurs pour voir si ça va ou si ça ne va pas. Tous les mois il y a des

contrôles qui sont réalisés au niveau des joueurs pour voir leur état physique. Tout ça on en tient compte. » (S.L)

« Le joueur est blessé, je consulte l'ostéopathe, le docteur, le kiné...j'essaie d'évaluer avec le docteur les risques d'aggravation. Est-ce risqué de le faire jouer. Si le toubib me dit oui, je me plis à son avis. Si le toubib me dit, bon c'est psychologique...la décision me revient ». (P.G)

PB Tactique

Les problèmes tactiques présentent les mêmes résultats (10/10 entraîneurs, 40 passages) que les problèmes d'ordre groupal auxquels les entraîneurs sont confrontés.

C'est un facteur important qui se divise en 2 catégories de problèmes tactiques. Les problèmes d'ordre stratégique, liés au système de jeu (7/10, 6 passages) et à la composition d'équipe (le choix des joueurs) cités par 7 entraîneurs sur 15 passages. La seconde catégorie, les problèmes tactiques de jeu, fut mentionnée par 7 entraîneurs sur 19 passages.

Ces deux déclinaisons des problèmes tactiques sont importantes.

Définition : Situation dans laquelle l'entraîneur est confronté à une difficulté, un choix d'ordre tactique. Celle-ci peut être stratégique (le choix des joueurs, du plan de jeu) ou relative au jeu (choix, analyse, option de jeu). Elle peut concerner, plusieurs athlètes ou l'équipe dans des situations de match ou d'entraînement.

PB tactique sur le jeu

«Et à moment donné s'il n'y a pas en face la réceptabilité pour essayer de réfléchir et de comprendre les problèmes de jeu, eh bien, pour que le collectif fonctionne bien, il faut que tel individu fonctionne de telle façon. S'il ne le fait pas, si ça ne lui convient pas, ça met en péril l'équilibre collectif. A partir de la, c'est le rôle de l'entraîneur d'avoir des exigences. Et les exigences elles sont déterminantes. Donc à moment donné même si le joueur ne veut peut être pas le comprendre momentanément, il faut qu'il l'applique, qu'il le fasse. Ça fait partie de la discipline collective pour que l'équipe reste en équilibrée. Et si par la communication, la réflexion, par l'échange, ça ne passe pas, il faut employer une autre méthodologie. Donc ça passe par des choses plus fermes. » (P.S)

PB de Stratégie.

« Si demain je dis on défend plus en zone mais on défend en individuelle, eh bien on doit fermer sa gueule. Il faut être capable d'appliquer des consignes précises. ». (P.S)

PB technique

Ce type de problème ne fut mentionné que par 3 entraîneurs sur 6 passages.

Définition : Concerne les situations dans lesquelles un individu, plusieurs joueurs, ou l'équipe sont confrontés à une difficulté technique caractéristique du sport collectif en question. Les PB techniques sont fréquemment associés à des PB tactiques. D'un point de vue plus large les problèmes techniques s'appliquent également au choix de recrutement et sont en étroite relation avec les PB tactiques.

« R2 : moi par rapport à ça la situation elle n'est jamais figée complètement. Après, il y a une volonté que le joueur résolve les problèmes par lui-même, par sa réflexion, la verbalisation à travers les problématiques d'entraînement, par les problèmes tactiques, d'animation ou de réponse technique à une situation, le joueur doit être capable d'analyser, verbaliser. C'est ce à quoi on travaille, la réponse qu'il aurait du amener, pourquoi, etc....ça c'est le travail du quotidien. Moi j'essaie de travailler avec les joueurs pour qu'ils puissent amener ces réponses au quotidien sur le terrain. Parce que de toute façon, pour que ce soit intégré, on sait très bien qu'il faut que ça vienne de l'individu avant tout, donc il faut essayer de travailler un maximum par rapport à ça. » (P.S)

1.2.2.2 La Pression

PRESSION		-	-	-	8	21
	Compétition	-	-	-	6	8
	Hors compétition	-	-	-	6	10
	Tension	-	-	-	1	1

Tableau N°5 : La pression comme facteur situationnel.

Une grande majorité d'entraîneurs (8/10) a mentionné la pression comme FS relié à la nature du SD tant en compétition (6/10) qu'en entraînement (6/10) pour un total de 21 passages codés.

Définition : Situations dans lesquelles l'entraîneur doit prendre une décision très rapidement face à l'urgence ou la soudaineté de la situation. Cette situation peut survenir en contexte hors compétition ou dans une situation de match. En contexte hors compétition la « pression » peut également se manifester sous forme de tension, qui correspond à une activation élevée associée à un stress négatif provoqué par la venue d'un match important.

« Et s'il y a des choses qu'on a pas prévu, eh bien l'entraîneur est la. C'est peut être la que l'entraîneur deviendra plus dirigiste, c'est qu'à moment donné face à une situation pas prévue, il faut que l'entraîneur assume ses responsabilités. Il faut qu'il devienne un guide pour justement déculpabiliser les joueurs de l'erreur possible et surtout rassurer les joueurs en leur montrant la voix. Et là à partir du moment où les joueurs sont rassurés il y a confiance et à partir du moment où il y a confiance, il peut y avoir performance. » (L.B)

1.2.2.3 Les règles

REGLES		-	-	-	9	26
	Création	-	-	-	2	2
	De groupe	-	-	-	8	17
	De jeu	-	-	-	5	7

Tableau N°6 : Les règles comme facteur situationnel

Ce FS est un facteur important (26 passages); la quasi totalité des entraîneurs (9/10) l'ont reliés au SD, insistant souvent sur l'importance du respect des règles relatives au groupe (17/26 et 8/10 entraîneurs) quant au maintien de la cohésion. Les règles de jeu ont été évoquées par la moitié de notre échantillon (5/10). Le choix de SD est également lié à la création de règles qui correspond aux situations d'élaboration, de mise en place de ces règles. Deux entraîneur évoqué ce facteur à une seule reprise chacun.

Définition : Situation impliquant les principes régissant l'équipe. Ces principes sont des modes de fonctionnement établis implicitement ou explicitement propres à l'équipe. Ils sont relatifs à la dynamique du groupe, ses valeurs, son organisation ou ce qui le caractérise, son identité. Ces règles concernent également les principes de jeu adoptés par l'équipe qui la caractérisent sur le plan stratégique. Elles peuvent donc être de groupe ou de jeu et donc associées à l'aspect tactique.

Règles de groupe

« Cadre de jeu, cadre de vie et dès qu'il ya en a un qui touche le cadre ou met un pied au de-là et met en péril les principes de vie, les principes de jeu, tout ce qu'on définit ensemble, j'interviens fermement...Ces règles qu'on a définies ensemble, ne sont plus parce qu'un les a contourné. Donc je perds toute autorité sur le cadre, toute autorité sur la règle, donc il n'y a plus de règle si je n'agis pas. Donc le cadre il est à moi, je dois le faire respecter. Au départ, on s'est mis

ensemble, on s'est mis d'accord, à partir de la, le premier qui triche, il ramasse. » (C.O)

Règles de jeu

« Et à moment donné s'il n'y a pas en face la réceptabilité pour essayer de réfléchir et de comprendre les problèmes de jeu, eh bien, pour que le collectif fonctionne bien, il faut que tel individu fonctionne de telle façon. S'il ne le fait pas, si ça ne lui convient pas, ça met en péril l'équilibre collectif. A partir de la, c'est le rôle de l'entraîneur d'avoir des exigences. Et les exigences elles sont déterminantes. Donc à moment donné même si le joueur ne veut peut être pas le comprendre momentanément, il faut qu'il l'applique, qu'il le fasse. Ça fait partie de la discipline collective pour que l'équipe reste en équilibre. Et si par la communication, la réflexion, par l'échange, ça ne passe pas, il faut employer une autre méthodologie. Donc ça passe par des choses plus ferme, plus imposées». (P.S)

« Mais le coach va plus intervenir sur une performance qui baisse, sur le jeu, sur le devoir du joueur en terme de performance et il interviendra si le joueur ne respecte pas le plan de jeu, sur le choix tactique. » (C.O)

1.2.2.4 Le Résultat

Tableau N°7 : Le résultat comme facteur situationnel

RESULTAT	-	-	-	-	10	35
Résultat Négatif		-	-	-	9	17
Résultat Positif		-	-	-	7	11
Résultat général		-	-	-	6	13

Le SD semble fortement relié au résultat produit. Tous les entraîneurs ont mentionné ce facteur et ce à 41 reprises. Les entraîneurs relient le choix du SD à un résultat positif (7/10) ou négatif (9/10).

Définition : Peut être positif (victoire) ou négatif (défaite) et s'associe également à l'enjeu, le résultat à atteindre. Est lié à la prise décision de l'entraîneur dans des situations post compétition, d'entraînement et de compétition au niveau de l'évolution du score. Il est une des pierres angulaires du SD des entraîneurs et est fréquemment combiné à différents autres facteurs dans la façon dont l'entraîneur prend sa décision.

GENERAL

«L'entraîneur, parce qu'il n'accorde pas une valeur forcément importante au résultat, eh bien tant pis si le joueur se trompe. Et c'est parce que le joueur se

trompe qu'à moment donné on va pouvoir faire l'acquisition de certains savoirs faire parce que le joueur a eu une certaine réflexion... Et après, il y a des enjeux très importants et l'entraîneur va intervenir, parce qu'il ne peut pas à moment donné permettre au joueur de se tromper. (L.B)

« R14 : oui, oui. Je pense qu'il y a un moment dans la saison, c'est les résultats qui guident tout le monde, il ne faut pas se faire d'illusion. Comme dans une entreprise, si elle fait des bénéfices ou des déficits, ce qui guide l'état d'esprit c'est les résultats. Après ce qui est essentiel c'est de dire ils sont bons ou ils ne sont pas bons. Qu'est ce que je fais s'ils sont bons et qu'est ce que je fais s'ils ne sont pas bons. Après dans la décision, c'est qu'en cours de saison on peut changer de stratégie. Cad que s'il l'on s'aperçoit que le côté participatif n'apporte pas ses fruits, il se peut qu'on change de tactique et qu'on devienne beaucoup plus directif. » (L.T)

RESULTAT POSITIF

« C'est difficile quand ça gagne bien, il ya un relâchement naturel, c'est difficile de tenir les gars en éveil, c'est qu'on peut être amené à prendre des décisions qui surprennent un peu, à durcir des entraînements, à être plus directif dans les décisions, à se montrer plus critique dans la réalisation dans les jeux, quand ça va bien justement ». (P.G)

RESULTAT NEGATIF

« Par contre quand c'est l'inverse et que tu es sur la pente savonneuse de la descente, la tu as beau changer le truc, ça n'as pas de prise. Parce que les gens sont trop marqués et trop en détresse. Donc la aussi, on est dans une situation, tu dois t'adapter à la situation du moment. T'avais programmé un type d'intervention, la situation a changée, l'intervention doit être adaptée. Chaque cas est un cas différent ». (C.O)

« On sort d'un truc ou on a gagné, donc ça a généré cette force, cette certitude ou plus rien ne peut nous atteindre, ou on peut au contraire sur la compétition précédente, sortir d'une vraie galère. Et la tu t'es fait torpillé, tu t'es fait martyrisé par tout le monde, et la tu ne sors pas de la même façon. Donc j'aurais tendance à dire plus on est en situation de crise, plus on est dirigiste. (C.O)

1.2.2.5 Le Temps

Ce FS a été mentionné par la moitié des entraîneurs et n'a été codé qu'à 11 reprises.

Définition : Évolution de l'équipe au cours de la saison. Les différentes phases d'une compétition (saison ou tournoi : préparation, période d'après trêve, début de saison / de tournoi) sont liés à la façon dont l'entraîneur décide.

« Au fur et à mesure de la saison, j'ai appris à connaître les forces et faiblesses des équipes adverses et particulièrement les joueurs clé. Donc j'ai davantage discuté avec l'ensemble des joueurs pour établir ensemble un mode de contre des ces équipes. Mes capitaines n'étaient plus mes seules sources de consultation. » (L.B)

1.2.2.6 Le match

L'influence des situations de compétition sur le choix du SD a été mentionnée par 6 entraîneurs sur un total de 15 passages.

Définition : Situation de compétition, d'opposition.

« Voila, il y a aussi des moments ou les joueurs arrivent dans un niveau de difficulté important au moment d'un match, qu'ils n'ont pas les ressources et ont besoin d'être rassurés par l'entraîneur. C'est alors à l'entraîneur de prendre des décisions pour les rassurer et parce que l'entraîneur prend les décisions, ils vont trouver un niveau de confiance qui va leur permettre à moment donné de réussir une performance (L.B)

1.2.2.7 Les objectifs

Enfin la relation aux objectifs dans certaines situations a été mentionnée par 2 entraîneurs comme pouvant être liée au SD.

Définition : Situation dans laquelle l'entraîneur est confronté à l'établissement, l'ajustement d'un ou plusieurs objectifs relatifs à un joueur ou à l'équipe. Ils peuvent être liés à l'atteinte d'un résultat, ou sur la mise en place d'une performance, d'un processus pour atteindre ce résultat.

« Donc de temps en temps discuter avec les joueurs pour savoir comment ils sont par rapport au projet tel qu'il a été identifié. La notion de projet, ça par contre ça se décide en commun. C'est à dire qu'est ce qu'on fait, quels sont les objectifs, comment on va les atteindre. Ça on va en parler ensemble. « Aujourd'hui on est là, on a des objectifs qui à l'arrivée sont là, si ces objectifs à l'arrivée, vous les partagez et vous souhaitez qu'on soit performants sur ces échéances là, ça veut dire qu'il va falloir passer par ce type de travail, ce type d'investissement et c'est de s'adapter parce que vous avez envie » (C.O).

1.3 LES STYLES DECISIONNELS

Le tableau N°8 permet de répondre à notre seconde question de recherche qui se voulait identifier l'ensemble des SD que les entraîneurs étaient susceptibles d'employer lors d'un processus de prise de décision.

Tableau N°8 : Les styles décisionnels

SD		-	-	-	10	178
	Autocratique	-	-	-	10	68
	Démocratique	-	-	-	10	77
	-	Démocratique équipe	-	-	5	7
	-	Démocratique joueurs	-	-	10	43
	-	Démocratique leaders	-	-	9	27
	Déléгатif	-	-	-	8	17
	Staff	-	-	-	7	16

1.3.1 Description du tableau N°8

Le tableau N°8 présente les différents types de styles décisionnels que les entraîneurs sont susceptibles d'employer dans leur prise de décision. La configuration du tableau est identique à celle du tableau 1. Les 10 entretiens ont été soumis à ces codes pour un total de 178 passages.

1.3.2 Principaux résultats

Sur l'ensemble des 10 entretiens, 6 SD ont été identifiés chez les entraîneurs. Quatre grandes catégories de SD sont apparues : autocratique, démocratique (3 types), déléгатif et Staff.

Il est intéressant de constater que la grande majorité des entraîneurs ont utilisé quasiment tous ces SD. Ce résultat confirme que les entraîneurs experts de sport d'équipe ne possèdent pas une façon de décider exclusive, mais bien plusieurs SD dépendants de la situation.

« Je pense que ce métier, il faut tout le temps être en éveil, en réflexion et comprendre tout le temps ce qu'il se passe. Et à moment donné quand on sent qu'il faut mettre de la fermeté, il faut la mettre. Mais une semaine après, si les joueurs ont répondu d'une certaine façon, on peut reposer le problème à l'envers et redonner de la réflexion et de la responsabilisation aux joueurs assez vite. Après, c'est un jonglage par rapport à tout ça. En fait on peut passer de la fermeté à la responsabilisation 10 jours une semaine après. Je crois qu'il faut toujours jongler avec les différentes méthodes de préparation. Je crois que la difficulté aujourd'hui, c'est d'employer une seule méthode. » (P.S)

1.3.2.1 Le SD autocratique

Tous les entraîneurs utilisent ce SD dans l'exercice de leur leadership; 68 passages ont été associés à ce type de prise de décision.

« Voila, il y a aussi des moments où les joueurs arrivent dans un niveau de difficulté important au moment d'un match, qu'ils n'ont pas les ressources et ont besoin d'être rassurés par l'entraîneur. C'est alors à l'entraîneur de prendre des décisions seul pour les rassurer et parce que l'entraîneur prend les décisions, ils vont trouver un niveau de confiance qui va leur permettre à moment donné de réussir une performance » (L.B).

1.3.2.2 Le SD démocratique

Le SD démocratique est également utilisé par tous les entraîneurs face aux divers types de situations. 94 passages au sein des 10 entrevues illustrent ce SD qui est susceptible de prendre trois formes distinctes.

Démocratique équipe

Définition : l'entraîneur va ici consulter au cours de réunions de groupe l'ensemble de son équipe avant de prendre une décision. Ce mode de fonctionnement n'est employé que par la moitié des entraîneurs.

« Après je pense que dans ces moments là quand ça va pas du tout et là une fois, on avait provoqué une réunion où on a donné la parole. « Qu'est ce qui va pas en ce moment on est dans une phase où ça va pas trop pourtant on avait eu un bon début....là ça fait cinq matchs qu'on enchaîne on est pas bien, est ce qu'il ya des choses qui ne vont pas. On va faire un tour de table, tout le monde doit s'exprimer sur le truc. Ne vous cachez pas sinon ça sert à rien et on y va on parle, donc là on ouvre la discussion ». (C.E)

Démocratique joueur

Définition : l'entraîneur va ici consulter un joueur en particulier lorsqu'un problème ou une situation particulière l'exige. Tous les entraîneurs experts de sport d'équipe utilisent ce mode de fonctionnement au sein de leur équipe. Plus de 50% de passages relatifs au SD démocratique sont reliés à ce SD.

« La meilleure planification d'entraînement, c'est celle qui prend en compte ses joueurs et celle qui se réajuste en permanence, au jour le jour, de semaine en

semaine et en fonction des matches qui sont passés. Vous devez être à l'écoute de vos joueurs ». (L.B)

Démocratique leader

Définition : ce SD caractérise les prises de décisions au cours desquelles l'entraîneur va consulter et considérer l'opinion de ces leaders avant de prendre une décision finale. 90% des entraîneurs de notre étude emploient ce mode de fonctionnement.

« Si on sent le groupe qu'il y a des meneurs, on va aller prendre la température auprès de ces leaders la en disant « voila, je prévois de faire ça, de prendre telle décision, comment vous l'interprétez ». Donc souvent ça va être des relais, ça va être le capitaine qui va être le porte parole de tous ce qui peut se passer. On prend souvent la température auprès de ces gens la ». (L.T)

1.3.2.3 Le SD délégatif

Aussi dit SD « laisser-faire » dans certaines études. Correspond aux situations dans lesquelles l'entraîneur délègue la prise de décision à un ou plusieurs joueurs afin qu'ils trouvent un consensus ou qu'ils s'efforcent de résoudre le problème par eux-mêmes. Dans ce dernier cas de figure, l'entraîneur cherchera à développer l'autonomie. 80% des entraîneurs emploient ce SD qui a été mentionné à 17 reprises.

Bon même sur le terrain à l'entraînement je suis t très peu interventionniste, sur tous les plans tactique technique....Sur le plan tactique, je ne suis pas un gars qui est à l'entraînement pour leur dire. Au niveau technique c'est pareil. Je laisse faire, c'est de la gestion d'homme plutôt que....Je suis un gars qui gère plutôt le joueur, qui intervient très peu au niveau des problèmes entre les gars. J'essaye souvent de les laisser se dépatouiller. (C.E)

Et il y a un dernier truc important, c'est l'enjeu. Il y a des moments ou les enjeux sont minimaux et on souhaite le progrès du joueur et c'est par l'erreur à moment donné qu'on progresse et donc on veut laisser le joueur face à la situation pour savoir si le joueur va résoudre la situation. Et l'entraîneur, parce qu'il n'accorde pas une valeur forcément importante au résultat, eh bien tant pis si le joueur se trompe. Et c'est parce que le joueur se trompe qu'à moment donné on va pouvoir faire l'acquisition de certains savoir-faires parce que le joueur a eu une certaine réflexion... Et après, il y a des enjeux très important et l'entraîneur va intervenir, parce qu'il ne peut pas à moment donné permettre au joueur de se tromper. (L.B)

1.3.2.4 Le SD staff

Ce SD correspond aux situations dans lesquelles l'entraîneur fait appel à son staff dans sa prise de décision. Ce SD peut être de nature délégative ou consultative. Il inclut notamment les professionnels du sport tels que les médecins, préparateurs physiques, préparateurs mentaux et préparateur vidéo, dirigeants d'institution. Ce SD a été mentionné par 7 des 10 entraîneurs pour un total de 16 passages codés.

Alors la physique je délègue beaucoup, c'est le préparateur physique. La c'est pareil à partir du moment où on prend des collaborateurs, physique, des entraîneurs des espoirs, l'entraîneur des trois quarts ou des avants, en donnant quelques directives, il faut quand même que le gars soit auteur et acteur de ce qu'il fait. Pour la préparation physique, je veux que le joueur soit en forme. Après il se démerde, je ne regarde pas ;, après si les joueurs sont pas en forme, se pètent, sont pas performants, ça va pas. Mais je délègue beaucoup. (S.L)

....ainsi que les tarifs. Bon la dans la prise décision, il y a un lien très fort avec le président qui est le garant sur le plan financier et sur le plan de l'évolution du club. Donc avant de décider un recrutement, au final c'est le président qui décide parce que c'est lui qui avalise ou non. Mais la prise décision pour le recrutement d'un gars, elle se fait en très étroite collaboration avec le président. (P.G)

2. Les liens entre le SD et les facteurs situationnels

2.1 CREATION de LIENS

La nature corrélationnelle de l'étude ne nous a pas permis d'identifier des relations de causes à effet, mais les liens d'un FS ou d'une combinaison de FS avec le SD choisi.

Chaque passage significatif représentait un FS d'une situation d'exercice de leadership mais pouvant comporter un ou plusieurs autres facteurs situationnels.

Quasiment tous les passages furent donc codés par le ou les FS présents dans la situation, mais également le SD choisi par l'entraîneur dans la situation. Nous avons ainsi pu identifier quels SD étaient les plus fréquemment liés à un ou plusieurs FS.

Notre journal de bord et les matrices effectuées avec N'Vivo7 nous ont permis d'identifier les 9 principaux liens parmi les dizaines de liens identifiés. Chacun de ces 9 liens a été identifié par un minimum de 7 entraîneurs sur les 10 participants à l'étude. Ce choix de 7 sur 10 se présente comme un filtre choisi par nous-mêmes pour présenter les principaux liens et ainsi éviter de perdre le lecteur dans une très longue énumération de l'ensemble des liens identifiés. Il n'est pas fondé d'un point de vue scientifique du

fait que nous n'ayons pas été en mesure de rencontrer aucune étude de nature qualitative présentant ce type de filtre.

2.2 PRINCIPAUX LIENS

2.2.1 Lien 1

Lorsqu'un PB de groupe avec un joueur relatif notamment à la composition de l'équipe survient, les entraîneurs ont tendance à décider de façon Autocratique. Ceci est valable particulièrement chez les entraîneurs expérimentés.

« Le moment où je ne les consulte jamais, c'est pour la composition de l'équipe. Après dans les prises de décision, il y a aussi des trucs qui influent, difficiles à mesurer. On sait que, prendre un joueur qui ne s'est pas entraîné de la semaine, on va avoir à gérer les réactions de celui qui ne va pas faire partie de l'équipe, de son copain. Il m'est arrivé de ne pas choisir certains joueurs comme remplaçants, considérant qu'ils allaient être plus nuisible qu'autre chose ». (P.G)

2.2.2 Lien 2

Lorsque l'entraîneur est en crise temporelle (pression), qu'il doit prendre une décision rapide en contexte de compétition face à une difficulté, il décide seul la plupart du temps mais donne également la décision à ses athlètes afin de développer l'autonomie et l'apprentissage dans des situations de crises.

« Mais à moment donné on voit que l'équipe perd de plus en plus pied dans une difficulté tactique par exemple et que le score est en train d'évoluer de manière négative, jusqu'ou vous laissez partir les choses. Il faut peut être un peu laisser partir les choses si vous voyez que le groupe a les ressources pour intervenir, mais finalement il faut intervenir avant que ça ne soit préjudiciable ». (L.T)

2.2.3 Lien 3

Lorsque la Gravité du PB est importante, la majorité des entraîneurs décident de le résoudre de façon autocratique, notamment quand il s'agit d'un PB de groupe. Ce SD est parfois le dernier recours pour résoudre le PB après être passé par les leaders et avoir discuté avec le joueur.

« Exemple, sur un problème de comportement ou de compréhension tactique avec un joueur. D'abord par feedback implicite, je tente de faire passer le

message. Puis s'il y a toujours incompréhension, je consulte les capitaines pour transmettre le message. Enfin si le joueur ne comprend pas, en dernier recours, entretien individuel au cours duquel j'impose. » (P.R)

2.2.4 Lien 4

Le facteur PB mental Collectif est très lié au Résultat. Les entraîneurs associent à cette situation une prise de décision à dominante autocratique ou Démocratique joueur (le joueur est ici consulté pour prendre une décision.

« Donc il arrive parfois, qu'on ait gagné des matches, qu'on soit dans la réussite, mais si on s'en tient à l'analyse pure du résultat, ce n'est pas dynamisant, il faut aller plus loin que ça et leur montrer que ce n'est pas suffisant en imposant une solution. Et puis il nous arrive des moments où on perdu sept huit matches d'affilée, où ça n'allait pas du tout, perte de confiance du groupe, ou au contraire, il ne faut pas rentrer dans la crise et trouver des solutions ensemble. » (E.B)

2.2.5 Lien 5

Les PB de Groupe d'équipe sont liés à un SD Démocratique Leader

« Le but c'est de toujours garder un cap, on avait décidé d'aller la, de fonctionner comme ça, on va déroger parce que vos leaders sont venus me voir et ils sentent que vous êtes fatigués, « ok vous êtes fatigués, je suis à votre écoute, on va faire différemment... ». Voilà, c'est un dialogue mais tout en sachant que celui qui doit mettre en place c'est le coach ». (L.T)

2.2.6 Lien 6

Les PB tactiques sur le JEU sont liés particulièrement au SD autocratique, notamment dans les situations de match ou les règles de jeu ne sont pas respectées.

« Ce que l'ont fait quand on veut recadrer les choses, c'est que l'ont met en avant des principes de bases. C'est à dire qu'on redéfinit les principes qui ont été établis en début de saison : « voila on a défini ce principe la, regardez le comportement qu'on a, ça ne correspond pas ». Donc on va toujours faire référence aux bases qu'on a mises en place parce que les bases sont nécessaires ». (S.L)

2.2.7 Lien 7

Les PB Tact de stratégie sont liés à un SD autocratique, notamment lorsqu'ils sont en présence d'un PB individuel lié au choix de composition d'équipe.

Q : donc garder quand même une certaine autorité quoiqu'il arrive.

R : « oui. Par exemple, je me rappelle, parce que ça fait maintenant 13 ans que j'entraîne au ST en première division, j'ai eu des garçons qui râlaient parce que je leur imposais qu'ils ne débutent pas le match. Mais c'étaient des garçons qui étaient d'une explosivité telle, très individualiste et quand ils rentraient sur le terrain ils se retrouvaient face à des gars qui déjà avaient 50 à 60 minutes de jeu sur le terrain et un peu amoindris et ils se retrouvaient à prendre un garçon comme ça avec un physique énorme et qui te bloquait trois ou quatre adversaires avant de faire jouer ». (S.L)

2.2.8 Lien 8

Les situations comportant un PB de règles (règles relatives au jeu ou au groupe), sont très fréquemment liées à l'utilisation d'un SD autocratique.

« Cadre de jeu, cadre de vie et dès qu'il y en a un qui touche le cadre ou met un pied au de-là et met en péril les principes de vie, les principes de jeu, tout ce qu'on définit ensemble, si je le secoue pas...Ces règles qu'on a définies ensemble ne sont plus parce qu'un les a contourné. Donc je perds toute autorité sur le cadre, toute autorité sur la règle, donc il n'y a plus de règle. Donc le cadre il est à moi, je dois le faire respecter. Au départ, on s'est mis ensemble, on s'est mis d'accord, à partir de là, le premier qui triche, il ramasse direct ». (C.O)

2.2.9 Lien 9

Le SD autocratique est fortement lié à un Résultat positif.

« C'est difficile quand ça gagne bien, il y a un relâchement naturel, c'est difficile de tenir les gars en éveil, c'est qu'on peut être amené à prendre des décisions qui surprennent un peu, à durcir des entraînements, à se montrer plus critique dans la réalisation dans les jeux, quand ça va bien justement ». (P.G)

3. Conclusion sur les résultats.

L'analyse des entrevues par le principe de catégorisation des codes (Guba, 1978) à permis d'identifier huit grandes caractéristiques situationnelles liées au style décisionnel : la nature du problème, les règles (d'équipe et de jeu), la pression temporelle, la situation par rapport aux objectifs fixés, la nature du résultat de compétition, le moment dans la saison, les situations de match ou de compétition.

Nous avons pu également déterminer que les situations liées au style décisionnel se composaient fréquemment de plusieurs caractéristiques situationnelles combinées.

Certains liens entre la nature du style décisionnel adopté et différents types de combinaisons de caractéristiques situationnelles sont apparus. Ainsi, lorsque des problèmes d'équipe provenant du choix des joueurs surviennent, la majorité des entraîneurs adopte un style décisionnel autocratique. Cette situation apparaît cependant comme une exception au sein du FS « problème » dans la mesure où la majorité des problèmes d'équipe sont liés au style décisionnel démocratique.

Le style décisionnel autocratique est adopté en situation de compétition avec pression temporelle et lorsque l'équipe est confrontée à un problème de groupe.

Enfin il est apparu intéressant de retenir un résultat associé aux caractéristiques de l'entraîneur. L'expérience et le niveau sont reliés à la façon dont l'entraîneur organise son style décisionnel. Ainsi les entraîneurs novices et ceux d'équipes nationales adaptent leur style décisionnel selon les caractéristiques situationnelles. Les entraîneurs expérimentés de championnat savent eux quel style décisionnel adopter dans tel type de situation.

Chapitre 5 Discussion

1- Introduction

Le but de notre étude était d'identifier les facteurs situationnels liés au style décisionnel des entraîneurs expert en sport d'équipe. Voilà plus de trente années que Vroom et Yetton (1973), Chelladurai et Saleh (1978) ont proposé un modèle permettant d'identifier la nature des liens présents entre certains facteurs situationnels et le mode décisionnel de l'entraîneur. Cependant tant le modèle que les études s'y rapportant ont présenté des limites conceptuelles et méthodologiques quant aux FS et liens identifiés.

Nous avons donc choisi de mener une étude exploratoire de nature qualitative afin de répertorier l'ensemble de FS et des SD, pour ensuite pouvoir constater la nature des liens entre ces deux composantes.

La philosophie de notre discussion s'axera sur deux mots clé : commenter et expliquer les résultats.

2- Discussion des résultats

Cette partie de l'étude va nous permettre de placer nos résultats dans une perspective scientifique en utilisant des références antérieures pour justifier nos analyses. Tous les résultats ne pourront être expliqués par ce biais de part la nature exploratoire de l'étude. Les prises de position du chercheur et l'expertise des entraîneurs viendront relayer les hypothèses explicatives de nos résultats.

2.1 Les STYLES DECISIONNELS

Cette étude a permis dans un premier temps d'identifier l'ensemble des SD employés par les entraîneurs experts de sport d'équipe. Si les trois principaux SD (autocratique, démocratique, délégatif) sont présents, à la lumière des analyses, un nouveau SD est apparu. Intitulé SD « Staff », il caractérise les situations au sein desquelles, l'entraîneur va adopter un SD, démocratique ou délégatif, faisant intervenir les membres du staff de l'équipe. Ainsi en présence de certaines caractéristiques situationnelles, l'entraîneur va

opter pour un SD staff faisant intervenir, l'entraîneur assistant, le préparateur physique, le corps médical ou encore le psychologue sportif.

2.1.1 L'assistant entraîneur

La prise de décision peut d'abord être partagée avec l'entraîneur assistant, ou parfois même lui être déléguée :

« C'est pour ça que même dans une séance d'entraînement de deux heures, je vais peut être diriger l'entraînement pendant vingt minutes. Le reste du temps c'est d'autres gens du staff qui vont diriger pour que je puisse être observateur des comportements, de l'activité, des tensions existantes entre deux joueurs, voir entre deux membres du staff. Si tu es toujours dans l'action, au milieu du truc, tu ne vois pas ce qui se passe. Or souvent les informations majeures elles ne sont pas autour du ballon, elles sont autour. » (C.O).

Ce témoignage d'un entraîneur national peut s'expliquer par la forte pression temporelle lors des tournois mondiaux qui oblige l'entraîneur à déléguer certaines tâches qu'il considère secondaires pour se concentrer sur l'observation des interactions. Certaines études ont démontré qu'entraîneur chef et assistant entraîneur possédaient les mêmes critères d'évaluation quant au comportement et la performance des athlètes (Solomon & Gloria, 2002). Dans cette optique l'entraîneur peut aisément consulter ou déléguer certaines prises de décision à son assistant dans des situations choisies et afin d'opter pour un rôle différent.

2.1.2 Staff médical

Les exigences du haut niveau ne font plus de la blessure un évènement exceptionnel chez l'athlète. Se blesser engendre tout de même des conséquences physiques et agit également sur l'aspect psychologique. Tant en temps réel, que lors de sa prévention ou de sa réhabilitation, la blessure agit sur l'état mental de l'athlète en affectant sa confiance ou en provoquant un comportement de stress lors de la reprise (Gould & al., 1997). Il apparaît donc important pour l'entraîneur de faire intervenir le personnel médical en charge de l'athlète dans les décisions relatives à la présence ou au temps de jeu d'un athlète au sein de l'équipe. En consultant son staff avant d'orienter sa

décision, l'entraîneur s'informe sur l'état physique de l'athlète et la relation psychologique (confiance anxiété, stress) qu'il entretient avec sa blessure :

«...le joueur est blessé, je consulte l'ostéopathe, le docteur, le kiné...j'essaie d'évaluer avec le docteur les risques d'aggravation. Est-ce risqué de le faire jouer. Si le toubib me dit oui, je me plis à son avis. Si le toubib me dit, bon c'est simplement psychologique...la décision me revient. Mais la dans un cas comme ça, je ne peux pas obliger un gars à jouer dès lors qu'il est blessé. Il faut faire en sorte que la décision soit prise en commun ». (P.G)

2.1.3 Psychologie du sport.

La psychologie du sport dans le haut niveau est depuis plusieurs années reconnue et considérée comme un facteur de performance de l'athlète (Orlick, 1989). Si certains entraîneurs ignorent les recommandations des intervenants sur les comportements à adopter (Anshel, 1989), le préparateur mental conserve un impact sur la performance de l'athlète :

« Si c'est un problème mental au niveau du joueur, c'est qu'il a peut être un problème personnel, ou sportif, mais il faut identifier d'où vient ce problème. Donc si c'est un problème mental, je vais peut être faire venir quelqu'un sur la préparation mentale afin de voir d'où vient le problème ». (L.T).

Il implique donc un spécialiste afin d'identifier le PB mental de l'athlète ou du groupe et intervenir plus efficacement par la suite en connaissance de cause du problème rencontré.

L'utilisation du SD démocratique s'applique non seulement aux athlètes mais également aux différents membres du staff.

2.2 FACTEURS SITUATIONNELS et LIENS

Notre étude a permis d'identifier huit facteurs situationnels majeurs susceptibles d'être liés au style décisionnel de l'entraîneur.

2.2.1. Le problème

2.2.1.1. Nature du problème

L'ensemble des entraîneurs ont affirmé que les caractéristiques du problème auquel ils étaient confrontés dans une situation de prise de décision, étaient fortement liées au choix du SD qu'ils adoptaient. Dans une étude comparant les différents types de résolution de problème, Hagemann Strauss et Bush (2008) ont rappelé le rôle et l'importance de la résolution de problème dans le comportement de l'entraîneur en situation de compétition.

Plus précisément, nous avons pu constater que le SD était très fortement lié à la nature du problème en situation de prise de décision. En d'autre terme, dépendamment du type de problème, l'entraîneur va ajuster son style décisionnel.

Les différents types de problèmes regroupent l'ensemble des composantes de la performance des sports d'équipe. Si nos entraîneurs ont mentionné l'importance des problèmes techniques, économiques ou mentaux, les problèmes de groupes et tactiques furent mentionnés très fréquemment comme des composantes situationnelles primordiales dans le choix du SD.

Une des spécificités des sports d'équipe réside dans la nature des interactions présentes entre des athlètes possédant des capacités ou des objectifs personnels différents. « Le travail d'équipe est considéré comme important pour l'individu et pour l'ensemble du groupe » (Carron & Hausembles, 2005). Dans sa quête de cohésion, l'entraîneur va donc nécessairement être confronté à des PB de groupe de nature individuelle ou collective qui vont nécessiter l'exercice de son leadership à travers des prises de décision qui vont orienter la résolution de problème. Il semble donc pertinent de pouvoir affirmer que le SD est particulièrement orienté par des situations relatives à des problèmes individuels ou collectifs.

Comme l'ensemble des activités sportives, les sports d'équipe présentent une dimension tactique, dont une des particularités est de composer avec la diversité et le nombre de joueurs simultanément en action. Dans son ouvrage destiné aux entraîneurs expert de soccer, Luxbacher (2003) mentionne la très grande importance à accorder à la nature de la prise de décision dans la composante tactique des sports collectifs. Par ailleurs, on sait que la cohésion dans une tâche de nature compétitive représente un facteur de performance indispensable qu'il semble possible d'atteindre en effectuant des choix stratégiques et tactiques au sein desquels chacun connaît son rôle et la nature de la performance à accomplir. L'importance du nombre d'individus (effet Ringelmann, 1974), la multiplicité des situations, et la présence d'une opposition collective, complexifient la prise de décision face à un problème tactique. Ce constat semble

justifier le fait que l'entraîneur puisse adapter son SD dépendamment de la nature du problème tactique présent au sein de la situation (problème sur le jeu, de composition d'équipe ou de système de jeu).

Ces deux types de problèmes semblent apparaître comme des FS qui, lorsque présents dans une situation de prise de décision, apparaissent fortement liés à la prise de décision. Nous verrons par la suite que dans ce type de situations complexes, le SD est fréquemment lié à des situations composées d'une combinaison de problèmes et de FS.

2.2.1.2 Complexité et gravité du problème

De même que la nature du problème, les caractéristiques du problème présent dans une situation de prise de décision semblent très liées au SD.

Comme nous venons de le mentionner avec les dimensions tactiques et groupales, la logique des sports collectifs peut confronter les entraîneurs à des problèmes d'une grande complexité. La complexité du problème est un des facteurs présents dans le modèle de Chelladurai et Haggerty (1978). Il semble donc que ce FS soit toujours d'actualité. Comme le mentionne Vealey (2005), « l'entraîneur est le seul, en tant que leader à comprendre les situations complexes et larges impliquant plusieurs facteurs au sein d'un programme athlétique, d'une organisation ». Kelley et Thibaut (1978) dans un ouvrage traitant des relations interpersonnelles ont affirmé que « plus le problème nécessite une série d'étapes et de liens, plus l'individu le plus qualifié se doit d'orienter la décision ». Par ailleurs, comme l'ont mentionné plus de la moitié des entraîneurs, les joueurs s'attendent à ce que l'entraîneur exerce son leadership lorsque les situations présentent une certaine complexité. Ainsi dans une situation de compétition au sein de laquelle la pression temporelle est forte, qu'un problème tactique se présente alors que le résultat est défavorable, peut être que l'entraîneur choisira d'apporter une réponse à la situation problème seul, sans consulter ses athlètes.

Dans un même ordre d'idée la gravité du problème s'est révélée être une composante de la situation en lien avec le SD choisi. Tout comme lors d'un problème complexe, nous supposons que lorsque par exemple un PB relatif à l'acceptation du système de jeu survient, l'entraîneur peut exercer un SD consultatif afin d'expliquer le choix au joueur, avant d'imposer son choix si l'athlète est en désaccord. Un des entraîneurs nationaux a parfaitement illustré ce FS :

« Exemple sur un problème de comportement ou de compréhension tactique avec un joueur. D'abord par feedback implicite, je tente de faire passer le message. Puis s'il y a toujours incompréhension, je consulte les capitaines pour transmettre le message. Enfin si le joueur ne comprend pas, en dernier recours, entretien individuel au cours duquel j'impose ».

Comme le mentionne cet exemple, les composantes des problèmes présents (gravité, complexité et nature) sont fréquemment combinées lors des situations de prise de décision.

2.2.1.3 liens PB et SD

De nombreuses situations présentent le PB, seul ou combiné à d'autre FS, comme une composante fortement reliée au SD.

Ainsi dans des situations de match présentant des PB tactiques de jeu dans lesquelles les règles de jeu ne sont pas respectées, une majorité d'entraîneurs opte pour un SD autocratique. La mise en place de stratégie de jeu nécessite l'implantation de règles tactiques qui, si respectées et appliquées par le groupe, peuvent conduire au succès (Luxbacher 2003). Lorsqu'un groupe présente des difficultés à appliquer ces règles pour des raisons tactiques, nous supposons que l'entraîneur, de part sa compétence et son statut, est directement le mieux placé pour répondre à ce type de problématique. Comme nous le verrons, les situations de match sont des situations de forte pression temporelle au sein desquelles la consultation paraît inappropriée.

Tous les entraîneurs restent également autocratiques quant aux décisions relatives à la composition de l'équipe qui est PB stratégique. Un des principes de la cohésion est d'établir une définition des rôles (Caron et Hausembles 2005). Un des rôles de l'entraîneur est précisément de déterminer qui va composer l'équipe. En premier lieu parce qu'il possède davantage de paramètres que les joueurs, mais également parce que chaque athlète possède probablement sa version de la composition idéale au sein de laquelle il serait certainement partant.

Il semblerait que les PB de groupe concernant l'ensemble de l'équipe soient résolus par l'entremise des leaders. Un PB mental d'équipe peut être lié à la motivation du groupe, son manque d'effort, la peur de l'adversaire, au public (perte de concentration)... Il semble donc très opportun de connaître les origines du PB en passant par les premiers

concernés que sont les joueurs. La majorité des entraîneurs consultent ainsi leurs leaders qui apparaissent les plus à même de cerner le problème collectif.

2.2.2 La pression

2.2.2.1 le FS pression

Ce facteur correspond aux situations dans lesquelles les entraîneurs sont en crise de temps, qu'ils doivent prendre une décision très rapidement. « La particularité des problèmes auxquels sont confrontés les entraîneurs d'équipe en compétition, est qu'ils sont complexes, dynamiques et que les décisions doivent être prise sous une haute pression temporelle avec un facteur risque important » (Hagemann & al., 2008). Ce constat résume parfaitement l'importance de considérer le temps disponible à la prise de décision dans le choix du SD. Cet auteur précise par ailleurs que ce constat est particulièrement applicable aux contextes de compétition au sein desquels le temps de prise de décision est très limité. Ce facteur situationnel est de ce fait très lié au FS intitulé « match » qui caractérise les situations d'opposition en compétition.

Cependant, la pression peut également s'appliquer à certains contextes dans lesquels l'équipe, en situation de tournoi, joue une rencontre à chaque jour et ou l'entraîneur possède un emploi du temps excessivement exigeant. C'est le cas des entraîneurs internationaux qui officient trois semaines dans l'année sur un championnat d'Europe ou du monde. La pression, le manque de temps vont également ici être très liés au SD :

« ... les éléments qui peuvent générer le passage d'une décision à une autre, on est dans l'urgence. Dans l'urgence, il y a des moments, tu vas parler à un joueur parce qu'il est dans la détresse, il y a des moments il faut que tu le laisses dans cette détresse pour réagir. Il doit réagir ».

On constate ici que face à la pression l'entraîneur va choisir de faire intervenir l'athlète dans la décision ou d'opter pour un SD libre afin qu'il réagisse.

Ce FS était déjà présent dans le modèle de Chelladurai et Haggerty (1978). Cette redondance plus de trente années plus tard nous semble légitime de part le développement de toutes les facettes de la performance, de la vitesse d'exécution et par conséquent de la nécessité pour les entraîneurs d'adapter leur temps de réaction et leur qualité de prise de décision.

2.2.2.2 Lien Pression SD (Tableau N°5)

Nous avons pu observer que lors des situations de compétition au sein desquelles les entraîneurs sont dans l'obligation de prendre une décision rapidement, ils ont tendance à opter soit pour un SD autocratique ou un SD libre. Le SD autocratique peut aisément se justifier dans la mesure où la pression va exiger de l'entraîneur à réagir et décider dans les plus brefs délais. Dans ce type de situation, consulter un ou plusieurs athlètes peut représenter une perte de temps et diminuer l'efficacité du temps de réaction de l'entraîneur aux exigences de la situation de compétition.

Dans un contexte similaire, certains entraîneurs optent pour un SD libre qui confère aux joueurs une totale liberté quant à l'orientation et la nature de la décision à adopter. Ce choix de SD pourrait se justifier par une volonté de l'entraîneur de confronter son équipe à une situation problème afin de développer une certaine autonomie face à la résolution de problème en temps réel. La dynamique, la composition, la nature du groupe et la philosophie de l'entraîneur vont intervenir dans ce choix d'entraîneur de SD libre, dans la mesure où il prend le risque de laisser le pouvoir de décision alors que le résultat est en jeu (Hagemann & al. 2008). Les situations de compétition des sports d'équipe présentent une grande part d'incertitude due au comportement des adversaires notamment. Il semble donc judicieux de développer l'autonomie du joueur afin qu'il puisse apporter en temps réel les réponses souhaitées. Un de nos sujets résume parfaitement ce dilemme :

« Si on voit que l'équipe perd de plus en plus pied dans une difficulté tactique par exemple et que le score est en train d'évoluer de manière négative, jusqu'ou vous laissez partir les choses. Il faut peut être un peu laisser partir les choses si vous voyez que le groupe a les ressources pour intervenir, ou finalement il faut intervenir » (L.T).

Nous constatons ici l'importance de considérer la nature du problème (PB tactique) et la nature du résultat comme des composantes majeures du choix de SD.

2.2.3 Les règles

La quasi totalité des entraîneurs ont souligné l'importance de considérer les rapports que le ou les athlètes entretiennent avec les règles dans le choix du SD lors des situations de prise de décision. Les règles équivalent ici aux normes d'équipe : « les normes sont les standards de comportement attendus par l'ensemble des membres du groupe » (Carron & Hausembles, 2005). Ces mêmes auteurs affirment que l'efficacité d'un groupe dépend de sa structure qui est notamment définie par les normes qui régissent le groupe. « Les normes disent aux acteurs ce qu'ils doivent faire, dire et croire » (Wheelan, 1994). Ce FS semble donc logiquement relié à la prise de décision dans la mesure où la complexité des dynamiques de groupe, la diversité des potentiels ou des objectifs des membres sont susceptibles de mettre à mal ces règles qui sont pourtant les fondements de la réussite d'une organisation, d'une performance collective. C'est donc essentiellement face au non respect des règles que l'entraîneur va exercer son leadership.

Nous pouvons donc plus aisément comprendre la présence du lien découvert dans cette étude, entre un SD autocratique et le non respect des règles (règles de jeu ou relatives au mode de fonctionnement du groupe). L'entraîneur se présente ici comme le garant des règles d'équipe, de son identité :

« l'intérêt de fixer des règles dès le départ par rapport à une vie de groupe est de pouvoir dire la tu as débordé, la tu es en retard, la tu vas à l'encontre de la vie d'un groupe, donc la je sanctionne, j'impose de suite » (L.T).

Nous connaissons par ailleurs l'importance de maintenir ce sentiment d'identité, d'appartenance au sein des sports d'équipe.

Enfin, SD et règles d'équipe sont très reliés dans la mesure où les règles d'équipe sont une condition sine qua non à la présence d'une cohésion de tâche (Prapavessis & Carron, 1997) qui est une des clés de la confiance et de la performance d'équipe (Paskevich, Brawley, Dorsch & Widmeyer, 1995).

2.2.3.1 Lien Règle de Groupe SD

Ainsi, dans les situations où le groupe ne respecte pas les règles (de jeu, de groupe) une grande majorité d'entraîneur semble opter pour un SD autocratique. Ce lien est un des plus fréquemment mentionnés par les entraîneurs. Il confirme de nombreuses études

relatives à la cohésion qui affirment l'importance de la conformité aux standards et normes établis par le groupe (Prapavessis & Carron, 1988)

2.2.4 Le résultat

2.2.4.1 Le FS résultat

Le résultat s'est présenté comme un facteur situationnel majeur dans le choix du SD. Tous les entraîneurs, à de nombreuses reprises, ont souligné l'importance de considérer ce FS lors du choix de prise de décision. Ce constat s'applique aux différentes facettes du résultat, positif, négatif, résultat à atteindre ou encore l'enjeu.

Justifier l'importance du résultat en sport de haut niveau ne semble pas nécessaire du fait que par principe, la compétition de haut niveau n'a de sens que par la quantification de la performance et donc la comptabilisation des défaites et des victoires! Comme le mentionne un de nos entraîneurs :

«...c'est les résultats qui guident tout le monde, il ne faut pas se faire d'illusion. Comme dans une entreprise, si elle fait des bénéfices ou des déficits, ce qui guide l'état d'esprit c'est les résultats » (L.T).

Ici le résultat est particulièrement lié au SD. Turman (2001) a démontré que le succès était lié au SD dans la perception que les athlètes possédaient du SD employé par l'entraîneur. Nous avons pu constater dans cette étude que la nature du composant résultat, lorsqu'il intervient dans les situations de prise de décision, pourrait potentiellement influencer le choix du SD. Une des exigences du modèle d'efficacité de l'entraîneur (Singer, Hausembles & Janelle, 2001) évoque également l'importance de considérer les succès ou défaites récentes dans l'orientation du comportement de l'entraîneur.

2.2.4.2 Liens Résultat SD

Plus précisément, nos analyses nous ont permis de caractériser cette relation que le SD entretient avec le résultat. Ainsi une majorité d'entraîneurs emploie le SD autocratique lorsque le résultat est en faveur de l'équipe ou que l'équipe a remporté une victoire dans

les jours précédents. Ce lien, qui infirme le mythe de l'entraîneur autocratique et autoritaire après une défaite, va à l'encontre des perceptions des athlètes de l'étude de Turman (2001) qui semblent percevoir davantage un SD autocratique lorsque l'équipe ne connaît pas le succès. Ce lien pourrait être attribué à la volonté de l'entraîneur de prévenir un relâchement d'un ou plusieurs joueurs du groupe. Dans leur ouvrage relatif à la psychologie de sport d'équipe, Harbel et Zaichkovsky (2003) soulignent l'importance du succès dans la confiance que développent les athlètes en leur équipe. Un de nos entraîneurs expérimentés affirme par ailleurs :

« L'importance de relativiser la victoire de par le fait que plus le niveau s'élève moins il y a d'écart entre une victoire et une défaite ». (P.G)

Ce FS est particulièrement relié au choix du SD lorsqu'il est associé à d'autres facteurs composant les situations relatives à la prise de décision. Ainsi nous avons pu constater que lors de situation comprenant un PB mental d'ordre collectif dans un contexte de résultat négatif, les entraîneurs étaient partagés entre un SD autocratique ou démocratique. Ce choix de SD incertain semble pouvoir se justifier en fonction, certes de la philosophie de l'entraîneur, mais également selon la nature du PB mental. Le rôle de la motivation dans l'atteinte de la performance n'est plus à démontrer. Si par exemple, suite à une défaite, l'ensemble de l'équipe ne fournit pas les efforts physiques suffisants par manque de motivation, l'entraîneur pourrait alors adopter un SD autocratique par non respect des vertus (règles de groupe) d'équipe. En revanche si suite à une série de résultats négatifs l'équipe perd confiance, peut sera-t-il judicieux de consulter les athlètes, les leaders afin de cerner le problème.

Le résultat se présente donc comme un FS profondément relié au SD tant par son importance dans le sport de haut niveau que de part son association avec l'ensemble des FS liés au SD.

2.2.5 Le temps

La moitié des entraîneurs nous ont affirmé qu'à travers le temps, l'évolution d'une saison ou d'une compétition le SD était susceptible d'évoluer. Ce lien a déjà été identifié par Turman (2001) dans une étude qui a observé l'influence du résultat (victoire, défaite, classement) sur le SD de l'entraîneur à différents moments de la saison. Cette étude a démontré l'importance de considérer les différentes phases d'une

compétition (saison, tournoi) dans la compréhension du comportement de leadership et particulièrement du SD.

Dans une étude sur le SD des entraîneurs, Hersey et Blanchard (1977) ont affirmé que « le degré de préparation du groupe est un des principaux indicateur que les entraîneurs utilisent pour déterminer quand le SD doit changé ». Ainsi nous pouvons supposer que le SD employé en début de saison (moments d'apprentissage et de formation du groupe) sur un type de situation, sera différent du SD utilisé en milieu ou fin de saison face à ce même type de situation. Dans une étude sur l'évolution du SD des leaders d'entreprise, Hersey et Blanchard (1969) ont pu constater l'utilisation d'un SD autocratique en début d'année, afin de s'assurer que «les fondamentaux et les limites du projet étaient établis ».

Ainsi, il pourrait être intéressant d'identifier si en pré saison pendant les périodes de préparation physique, de construction identitaire d'un groupe, les entraîneurs ont tendance à être davantage autocratique sur certains fondamentaux (tactique, physique, règles de groupe...), afin qu'une fois ces fondamentaux acquis ils puissent être plus démocratiques sur les détails.

3. Perspectives de recherche et limites

3.1 LIMITES et ETUDES FUTURES

L'objectif de notre étude était d'identifier les facteurs situationnels reliés au SD des entraîneurs experts de sport d'équipe. Nous avons donc opté pour une étude exploratoire de nature qualitative afin de pouvoir analyser plus en profondeur ce comportement de leadership. Ces deux caractéristiques de l'étude lui confèrent des limites d'ordre méthodologique.

3.1.1 Entraîneurs exclusivement masculin.

Cette étude est en premier lieu critiquable au niveau de son échantillon. Nous avons choisi de ne travailler qu'avec des sujets masculins, tant la conception et l'application du leadership chez les deux genres est différente. Même si la composition des critères d'inclusion nous a permis de rencontrer le principe de saturation, il aurait également été

pertinent d'enrichir ce processus et l'identification de facteurs situationnels, en incluant des entraîneurs experts féminins. Nous aurions ainsi pu identifier l'ensemble des facteurs situationnels composant les situations de tous les entraîneurs experts de sport d'équipe. Une étude future pourrait reproduire notre démarche en incluant des entraîneurs experts féminins et réaliser une étude comparative des facteurs situationnels reliés au SD entre les deux genres.

Le choix restrictif des critères d'inclusion pourrait également être sujet à critique, tout comme le nombre d'entraîneurs interviewés. Nous avons choisi d'explorer le comportement d'un échantillon ciblé d'une population, sans avoir aucune prétention de quantification ou de généralisation des résultats. Cela nécessitait d'avoir une vision plus restreinte quant au nombre mais exigeante sur la qualité des informations recueillies. Cette étude exploratoire pourrait désormais être le point de départ d'étude quantitative dont l'objectif serait de tester sur une population plus large la véracité des liens que nous avons présenté.

3.1.2 Absence de triangulation sur le recueil de données.

La critique principale qui pourrait s'appliquer à cette étude est relative au processus de triangulation et de validation de la qualité et du recueil de données. Nous avons certes justifié l'importance de l'expertise de l'interviewer tant dans sa connaissance du milieu que du procédé d'entrevue. Nous avons justifié en quoi la diversification des sources (auprès d'athlètes, entraîneurs-assistant...) et la triangulation pouvaient être inappropriées à notre étude. Cependant, au regard du mode de validation de la très grande majorité des études qualitatives, ce procédé peut paraître insuffisant pour conférer à cette étude une valeur scientifique. Nous avons effectué des choix méthodologiques, justifiés, référencés, mais il pourrait être pertinent de réaliser une étude similaire en incluant un second procédé de validation du recueil de données. Il s'agirait alors de faire intervenir plusieurs interviewers experts en sport d'équipe et en procédé d'entrevue, ce que nous n'avons concrètement pas été en mesure de faire.

3.1.3 Le SD, une composante du leadership isolée.

Le modèle multidimensionnel de leadership de Chelladurai (1980), présente trois composantes d'influence du leadership : les caractéristiques de l'athlète, de la situation

et de l'entraîneur. Ces composantes interagissent conjointement sur le comportement et le l'orientation du leadership de l'entraîneur.

Notre étude s'est concentrée sur la composante situationnelle uniquement, sans réellement (quelques résultats cependant sur la nature des entraîneurs) considérer les caractéristiques de l'entraîneur et des athlètes dans l'analyse du choix des SD dépendamment des FS. La faible taille de l'échantillon et l'absence de considération des athlètes ne nous a pas permis de considérer le processus de leadership dans son ensemble.

Des études futures pourraient considérer conjointement la nature du comportement de l'entraîneur dépendamment du type de situation, de ses caractéristiques, mais également recueillir les perceptions et préférences des athlètes quant au comportement adopté par l'entraîneur. Ce type de recherche pourrait représenter l'aboutissement de cette étude exploratoire en confirmant sa visée pratique et son objectif de mieux comprendre et perfectionner le comportement de l'entraîneur de sport d'équipe.

3.2 CONCLUSION

Cette étude nous a permis de répondre à une problématique de prise de décision à laquelle on a pu être fréquemment confronté en tant que praticien.

L'objectif était, par le biais de la démarche scientifique qualitative, de proposer une piste de réflexion afin de mieux comprendre un domaine du comportement de prise de décision de l'entraîneur expert. En choisissant un échantillon d'entraîneurs de haut niveau, nous souhaitons mieux comprendre les choix et les influences du leadership de ceux qui pratiquent au meilleur niveau et qui de ce fait représentent le modèle à suivre pour la population des entraîneurs de sport d'équipe. Cette étude apparaît dans un certains sens comme une étude pilote quant à la compréhension du lien existant entre le choix de SD et la nature des situations de haut niveau. Cependant, si le comportement de prise de décision de ces entraîneurs peut représenter une source d'inspiration pour les formateurs et la communauté des entraîneurs de sport d'équipe, il faut souligner que des problématiques situationnelles différentes et donc des choix de SD différents apparaissent si l'ont considèrent des entraîneurs possédant des critères d'inclusion différents (niveau, expertise, qualité de joueurs....).

Nous avons tout de même pu déterminer que plusieurs caractéristiques situationnelles sont davantage susceptibles d'agir sur la nature du style décisionnel et que certaines de leurs combinaisons sont fréquemment reliées à l'utilisation d'un style décisionnel particulier de la part des entraîneurs experts. Ces liens identifiés ne sauraient être généralisés mais se présentent comme des pistes de réflexion qui mériteraient un approfondissement. Ce constat, fondamental, démontre combien il est important, en tant qu'entraîneur, de porter attention à l'ensemble des facteurs situationnels susceptibles d'agir sur une performance et donc sur une prise de décision en temps réel.

Il est apparu également qu'une des caractéristiques de l'entraîneur, particulièrement leur expérience du haut niveau, occasionnait des conceptions du processus de prise de décision différentes. Ce processus peut ainsi prendre la forme d'un mode de fonctionnement pré établi, ou laisser place à la capacité d'adaptation de l'entraîneur pour les moins expérimentés ou les entraîneurs nationaux. Si ce constat se vérifiait, il pourrait s'avérer déterminant dans la formation des entraîneurs et dans le choix des formateurs de développer leur capacité d'adaptation aux situations ou la construction d'un style décisionnel propre à chaque type de situation.

Cette étude ne souhaiterait donc n'être qu'un point de départ d'une perspective de recherche sur le style décisionnel des entraîneurs. En diversifiant les critères d'inclusion (genre, niveau, expertise, type de sport...), en diversifiant le type d'étude (quantitatif à grand échantillon), en incluant la composante athlète et philosophie d'entraîneur, il pourrait être possible d'établir des perspectives de travail selon les situations ou les populations, afin de permettre à l'ensemble des entraîneurs de choisir un style décisionnel adapté et efficace dans l'atteinte des objectifs fixé.

Mais au-delà de la dimension scientifique, cette étude pose une question relative à la philosophie d'apprentissage du rôle d'entraîneur et du comportement de leader dans sa conception la plus large. Nous avons pu constater combien les situations pouvaient être nombreuses et diversifiées de part la multitude de combinaisons de facteurs situationnels possibles. Ne s'agirait-il donc pas en réalité de confronter les entraîneurs aux caractéristiques situationnelles (pression, problèmes, règles, résultats...) afin de pouvoir en cerner leur problématique et ainsi développer des capacités d'adaptation face à la composition de chaque situation de prise de décision auxquelles ils seront amenés à faire face ?

Cette étude ne semblera définitivement trouver de sens que dans la réflexion pratique qu'elle aura pu susciter.

Bibliographie

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations: Une Introduction à la Démarche Classique et une Critique*. Sillery, Québec, Canada: Presse Université du Québec.

Amorose, A.J., and Horn, T.S. (2001). Pre to post season Changes in The intrinsic motivation of first year college athletes: Relationships with Coaching Behavior and Scholarship Status. *Journal of Applied Sport Psychology* 13: 355-373.

Baker, J., Yardley, J. and Côté, J. (2003). Coach behaviour and athlete satisfaction in team and Individual sports. *International Journal of Sport Psychology* 34: 226-239.

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

Bass, B.M., and Valenzi, E.R. (1974). Contingent aspects of effective management styles. In *Contingency approach to leadership*. Ed. J. G. H. L. L. Larson. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Becker, H.S., and Geer, B. (1972). Participant Observation: A comparison. In *Qualitative Methodology: Firsthand Involvement in the Social World*. Chicago: Markham.

Bloom, G.A., Crumpton, R. and Anderson, R.E. (1999). A systematic observation study of teaching behaviours of an expert basketball coach. *The Sport Psychologist* 13 (2): 157-170.

Bloom, G.A., Durand-Bush, N., Salmela, J.H. (1997). Pre-and post competition routines of expert coaches of team sports. *The Sport Psychologist* 11 (2): 127-141.

Bloom, G. A., Salmela, J.H., Schinke, R.J. (1995). Opinion des entraîneurs experts sur la formation des aspirants entraîneurs. *Sport* 38 (3): 46-51.

Bogdan, R.C., and Taylor, S.J. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York: John Wiley and Sons.

Boutin, G. (1997). *L'entretien de Recherche Qualitatif*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

- . (2000). *L'entretien de Recherche Qualitatif*. Sainte-Foy QC: Presse de l'université du Québec.
- Brenner, M., Brown, J. and Canter, J. (1985). *The Research Interview: Uses and Approaches*. London: Academic Press.
- Campbell, J.P. (1977). The cutting edge of leadership: An overview. In *leadership: The cutting edge*, ed. J. G. H. L. L. Larson, 221-234. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Carron, A.V., and Hausembias, H.A. (2005). *Group Dynamics in Sport 3rd Ed*. Morgantown WV: Fitness Information Technology.
- Chauchat, H. (1985). *L'enquête en Psychosociologie*. Paris: Presse Universitaires de France.
- Chelladurai, P. (1978). A Multidimensional Model of Leadership: University of Waterloo.
- . (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology* 27: 27-41.
- . (1990). Leadership in sport: A review. *International Journal of Sport Psychology* 21 (4): 328-354.
- . (1993). Leadership. In *Handbook of research on sport psychology*, 647-671. New York: Macmillan.
- . (1999). Leadership: Preview. In *Human resource management in sport and recreation*, 159-179. Champaign IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., Malloy D., Imamura, H. and Yamaguchi, Y. (1987). A cross-cultural study of preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Sport Sciences* 12 (2): 106-110.
- Chelladurai, P., and Arnott, M. (1985). Decision style in coaching: preference of basket-ball players. *Research Quarterly Exercise and Sport* 56 (1): 15-24.
- Chelladurai, P., and Carron, V. (1983). Athlete maturity and preferred leadership. *Journal of Sport Psychology* 5: 371-380.
- Chelladurai, P, and Haggerty, T.R. (1978). A normative model in decision style in coaching. *Athletic Administration* 13 (1): 6-9.
- Chelladurai, P., Haggerty, T.R and Baxter, P.R. (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. and Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 10 (4): 374-389.

Chelladurai, P. and Saleh, S.D. (1978). Preferred leadership in Sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences* 3: 85-92.

———. (1980). Dimension of leader Behavior in sport: development of a leadership Scale. *Journal of Sport Psychology* 2: 34-45.

Chronbach, L.J. (1975). Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist* 30: 116-127.

Claxton, D.B. and Lacy, A.C. (1986). A comparison of practice field behavior between winnings high school football and tennis coaches. *Journal on Applied Research in Coaching and Athletics* 1 (3): 188-200.

Coackley, J.J. (1986). Socialisation and youth sports. In *Sport and social theory*, ed. C. R. R. a. A. W. Miracles, 135-143. Champaign IL: Human Kinetics.

Cote, J., Salmela, J.H., Baria, A. and Russel, S.J. (1993). Organising and interpreting unstructured qualitative data. *The Sport Psychologist* 7: 127-137.

Côté, J., Salmela, J.H and Russel, S. (1995). The knowledge of high performance gymnastic coaches: methodological framework. *The Sport Psychologist* 9: 65-75.

Cote, J., Salmela, J.H., Trudel, P., Baria, A., and Russel, S.J. (1995). The coaching model: a grounded assessment for expert gymnastic coaches' knowledge. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 17: 1-17.

Dwyer, J.J.M., and Fisher, D.G. (1988). Psychometric properties of the coach's version of the leadership scale for sports. *Perceptual Motor and Skill* 75: 795-798.

Ericsson, K.A, Krampe, R.T, Tesh-Römer C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 3, 363-406.

Erle, F. (1981). *Leadership in Competitive and Recreational Sport*, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

Feltz, D.L., Chase, M.A, Moritz, S.E. and Sullivan, P.J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary in investigation and instrument development. *Journal of Education Psychology* 91: p 2.

- Fielder, F.E., (ed.). (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. M. Graw-Hill. New York.
- Flick, U. (2006). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.
- Fonseca, A.M, and Rocha, H. (1995). Perception par les coaches du style de leadership préféré des athlètes. *Sport* 38: 151.
- Garland, D.J., and Barry, J.R. (1988). The effects of personality and perceived leader behavior on performance in collegiate football. *Psychological Record* 38: 237-247.
- Gauthier, B. (1984). *Recherche sociale. De la Problématique à la Collecte de Données*. Sillery Presse de l'Université du Québec.
- Ghiglione, R, and Matalon, B. (1978). *Les Enquêtes Sociologiques: Théorie et Pratiques*. Paris: Armand Collin, Coll U.
- Glaser, B.G., and Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris: Minuit.
- Gordon, J. (1988). Decision styles and coaching effectiveness in university soccer. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences* 13 (1): 56-65.
- Gould, D., Udry, E., Bridges, D., Beck, L. (1997). Stress sources encountered when rehabilitating from season-ending ski injuries. *The Sport Psychologist* 11 (4): 361-378.
- Graen, G., and Schiemann, W. (1978). Leader member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology* 63: 206-212.
- Grawitz, M. (1986). *Méthodes en Sciences Sociales 7eme ed*. Paris: Dalloz.
- Guba, E.G. (1978). *Toward a methodology of naturalistic inquiry in educational evaluation*. Los Angeles: UCLA center for the study and Evaluation.
- Hageman, N., Strauss, D.J. and Büch, D. (2008). The complex problem-solving competence of team coaches. *Psychology of Sport and Exercise* 9 (3): p301.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23 (5): 26-35.
- . (1977). *Management of organizational behavior (3rd ed.)*. Cliffs: Prentice-Hall.

- Hill, T. and Schmitt, H. (1977). Individual differences in leadership decision-making. *Organizational Behavior and Human Performance* 19: 353-362.
- Hollembek, J. and Amorose, A.J. (2005). Perceived coaching behavior and college athletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *Journal of Applied Sport Psychology* 17: 20-36.
- Horn, T.S. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. In *Advances in Sport Psychology*, ed. T. S. Horn. Champaign IL: Human Kinetics.
- Horne, T., and Carron, 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* 1: 321-338.
- Huberman, A.M., and Miles, M.B. (2003). *Analyse des Données Qualitatives. 2e éd.* Paris: De Boeck Université.
- Hunsaker, P.L., and Alessandra, A.L. (1980). *The Art of Managing People*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall inc.
- Johnson, J.C. (1990). *Selecting Ethnographic Informants*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jowett, S., (2003). When the honeymoon is over: A case study of coach-athlete dyad in crisis. *The Sport Psychologist* 17: 444-460.
- Kalnins, Z.G. (1986). An exploratory study of the meaning of life as described by residents of a long-term care facility. In *Designing Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publication.
- Kelley, H.H., and Thibaut, J. (1978). *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York: Wiley.
- Kenow, L.J, and Williams J.M. (1999). Coach-athlete compatibility and athletes' perception and evaluative reactions to coaching behaviours. *Journal of Sport Behavior* 22: 251-259.
- . (1999). Relationships between anxiety, self-confidence and the evaluation of coaching behaviours. *The Sport Psychologist* 2: 298-313.
- Kim, B.H., Lee, H.K and Lee, J.Y. (1990). A study on coaches' leadership behavior in sport. Cited by Chelladurai 93: Korea Sport Science Institute.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology* 14 (2): 171-196.

———. (1995). The social construction of validity. *Qualitative Inquiry* 1: 19-40.

Lacy, A.C., and Goldston, P.D. (1990). Behavior analysis of male and female coaches in high school girls' basketball. *Journal of Sport Behavior* 13 (1): 29-39.

Lewin, K., Lippitt, R. and White. R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climate". *Journal of Social Psychology* 10: 271-299.

Likert, R. (1967). *The Human Organisation: Its Management and Value*. New-York: McGraw-Hill.

Lincoln, Y.S., and Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage.

Liukkonen, J., and Salminen, S. (1990). The athletes' perception of leader behavior of finish coaches. In *World Congress on Sport for All*. Tampere, Finland.

Luxbacher, J. (2003). *A Men's Head Soccer Coach*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Maier, N.R.F. (1973). *Psychology in Industrial Organizations*. Boston: Houghton-Mifflin.

———. (1974). *Psychology in Industrial Organizations*. Boston: Houghton Mifflin.

Marshall, C., and Rossman, G.B. (1989). *Designing Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publication.

Martens, R. (1987). Science, knowledge, and sport psychology. *The Sport Psychologist* 1: 29-55.

Martens, R., and Gould, D. (1979). Why do adults volunteer to coach children's sports. In *Psychology of Motor Behavior and Sport*, pp78-89. Champaign IL: Human Kinetics.

Mayer, R., and Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de Recherche pour les Intervenants Sociaux*. Montréal: Gaetan Morin.

Orlick, T. (1989). Reflections on sport psych consulting with individual and team sport athletes at summer and winter Olympic Games. *The Sport Psychologist* 3 (4): p358.

Parlebas, P. (1981). *Contribution à un Lexique Commenté en Science de l'Action Motrice*. Paris: Edition INSEP.

Paskevich, D.M., Brawley, L.R. Dorsch, K. and Widmeyer, D. (1999). Relationship between collective efficacy and team cohesion: Conceptual and measurement issues. *Group Dynamics* 3 (3): 210-222.

Patton, M.Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publication.

———. (1989). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills London: Sage Publications.

Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.H., Laperrière, A. and Pires A.P. (1997). *La Recherche Qualitative: Enjeux Epistémologiques et Méthodologiques*. Gaëtan Morin ed. Montréal.

Poutois, J.P., and Desmet, H. (1988). *Epistémologie et Instrumentation en Sciences Humaines*. Bruxelles: Pierre Mardaga.

Prapavessis, H., and Carron, A.V. (1997). Sacrifice, cohesion and conformity to norm in sport teams. *Group Dynamics* 1 (3): 231-240.

Rogers, C.R. (1966). *Le Développement de la Personne*. Paris: Dunod.

Salmela, J.H. (1995). Learning from the development of expert coaches. *Coaching and Sport Science Journal*, 2, 3-13.

Salminen, S., Liukkonen, J., and Telma, R. (1990). The difference in athletes' and coaches' perception of leader behavior of finish coaches. In *AIESEP congress*. Loughborough England.

Savoie-Zack, L. (1997). L'Entrevue Semi-dirigée. In *Recherche Sociale : De la Problématique à la Collecte de Données. 3eme ed*, ed. P. d. I. U. d. Québec. Sainte-Foy: Bernard Gautier.

Selltiz, C., Wrightsman., L.S. and Cook. S.W. (1977). *Les Méthodes de Recherches en Science Sociales*. Montréal: Editions HRW.

Serpa, S., Pataco, V. and Santos, F. (1991). Leadership patterns in handball international competition. *International Journal of Sport Psychology* 22: 78-89.

Silverman, D.(1993). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.

Singer, R.N., Hausembles, H.A. and Janelle, C.M. (2001). *Handbook of sport Psychology. Second Edition*. Danvers: John Wiley & sons.

Smoll, F.L, and Smith, R.E. (1980). Psychologically-oriented coach training programs: Design, Implementation, and assessment. In *Psychology of Motor Behavior and Sport*, ed. Robert. Champaign, IL: Human Kinetics.

- . (1989). Leadership behaviours in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology* 19 (18): 1522-1551.
- Snyder, M., and Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 125-139.
- Solomon, G.B. (2002). Sources of expectancy information among assistant coaches: The influence of performance and psychological cues. *Journal of Sport Behavior* 25 (3): 453-474.
- Sparkes, A.C. (1998). Validity in qualitative inquiry and the problem of criteria: Implications for sport psychology. *The Sport Psychologist* 12: 363-386.
- Spradley, J.P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Montreal: Holt, Rinehart and Winston.
- Strean, W.B. (1995). Youth sport contexts: Coaches' perceptions and implications for intervention. *Journal of Applied Sport Psychology* 7: 23-37.
- . (1998). Possibility for qualitative research in sport psychology. *The Sport Psychology* 12: 333-345.
- Tannenbaum, R., and Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 51: 162-180.
- Terry, P. (1984). The coaching preference of athletes. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences* 9: 94-102.
- Terry, P., and Howe, B. (1984). The coaching preference of elite athletes competing at Universiade'83. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences* 9: 201-208.
- Tesh, R. (1990). *Qualitative Research Analysis Types and Software Tools*. New York: Falmer Press.
- Thomas, J.R., and Nelson J.K. (2001). Qualitative Research. In *Research Methods in Physical Activity*. Windsor ON: Human Kinetics.
- Turman, P.D. (2001). Situational coaching styles. The impact of success and athlete maturity level on coaches' leadership styles over Time. *Small Group Research* 32 (5): 576-594.
- Vallée, C.N. and Bloom, G.A. (2005). Building a successful university program: Key and common elements of expert coaches. *Journal of Applied Sport Psychology* 17: 179-196.

- Vallerand, R.J., Deshaie, P., Cuerrier, J.P., Briere, N.M. and Peletier, L.G. (1996). Toward a multidimensional definition of sportsmanship. *Journal of Applied Sport Psychology* 8 (1): 89-101.
- Vallerand, R.J., and Losier, G.F. (1999). An Integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Journal of Applied Sport Psychology* 11: 142-169.
- Van Der Maren, J.M. (1996). *Méthodes de Recherche pour l'Education*. De Boeck ed. Bruxelles.
- Vealey, R.S. (2005). *Coaching for the Inner Edge*. Edited by S. Book. Corey Madsen ed. Morgantown.
- Vroom, V.H., and Jago, A.G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Applied Psychology* 63: 151-162.
- Vroom, V.H., and Yetton, R.N. (1973). *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh of Pittsburgh Press: Pittsburgh.
- Weinberg, R, and Gould, D. (1997). *Psychologie du Sport et de l'Activité Physique*. Saint-Hyacinthe Québec Canada: Vigot.
- Weinberg, R., and McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organisations: Factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology* 14: 282-298.
- Weinberg, R., Reveles, M., and Jackson, A. 1984. Attitudes of males and females athletes toward male and female coaches. *Journal of Sport Psychology* 6: 448-453.
- Weiss, M.R., and Friedrichs, W.D. (1986). The influence of leader behaviours, coach attribute and institutional variables on performance and satisfaction on basketball team. *Journal of Sport Psychology* 8: 332-346.
- Williams, J.M., Jerome, G.J., Kenow, L.G. and Rogers, T. 2003. Factor structure of the coaching behavior. Questionnaire and its relationships to athletes variables. *The Sport Psychologist* 17: 16-34.

Présentation des annexes

ANNEXE 1: Affiche de recrutement des sujets

ANNEXE 2: Questions d'entrevue

ANNEXE 3: Exemple de journal de bord

ANNEXE 4: Résumé d'entrevue

ANNEXE 5: Description de l'outil d'entrevue

ANNEXE 6 : Déroulement de l'entretien

Annexe 1

Affiche de recrutement des sujets

Recherche sur le style décisionnel des entraîneurs experts

But de l'étude : identifier les facteurs situationnels liés au style décisionnel des entraîneurs de sport d'équipe en contexte hors compétition

Vous pourrez participer à l'étude si :

- Entraîneur d'équipe nationale OU Entraîneur de niveau national (5 ans d'expérience)
- Participation Championnat mondiaux, Europe OU Participations aux nationaux (3 consécutives)
- BE 3 ou Diplôme d'entraîneur niveau 4
- Entraîneur masculin exclusivement
- Entraîneur de sport collectif
- Bilan de 65% de victoire sur les 3 dernières années

Recueil d'information

La nature de votre implication consiste en un entretien d'une durée minimale de 45mn, sur une base de participation libre et volontaire.

L'entretien prendra la forme d'une discussion au cours de laquelle l'étudiant chercheur sur les composantes situationnelles qui sont liées à votre façon de décider.

Contacts

Fabien Abejean

Etudiant au cycle supérieur

(IndicFR.A.01.133) [information retirée / information withdrawn]

[information retirée / information withdrawn]

Wayne Halliwell. P.H.D Psychologue sportif

Professeur Université de Montréal

[information retirée /
information withdrawn]

[information retirée / information withdrawn]

Université 
de Montréal

Annexe 2

Questions d'entrevue

Introduction

Cette annexe présente la chronologie des interventions de l'interviewer sur l'ensemble des 10 entretiens. Les premières questions posées sont celles mentionnées dans l'annexe N°6. Chaque entretien a débuté avec ces questions standards. Elles n'apparaîtront donc pas ici.

Si le protocole d'entretien est similaire pour chacune, il est à noter qu'elles ont toutes pris un cheminement différent; certains entraîneurs n'ont eu besoin que de 4 questions pour répondre à notre problématique alors que d'autres ont dépassé les 20 questions. La durée des entretiens va de 45mn à 2h30mn.

Entraîneur 1

AGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
+55	rugby	National D1	+20 ans	80%	Fra

Q1 : mais vous arrive t il de décider, de faire intervenir les joueurs dans les décisions, de parler et vous après décider...

Q : d'accord, pour ce qui est tactique, c'est une relation avec le joueur qui doit être importante ?

Q : et par rapport à cette confrontation, est ce que l'équipe peut être un motif de consultation des joueurs ?

Q : et par rapport aux problèmes d'équipe, je veux dire de tout ordre, que ça soit technique tactique, relationnel, est ce que la vous prenez les décisions seul ou...

Q : la le dialogue est permanent, même si c'est vous qui prenez la décision au bout du compte?

Q : donc oui vous m'avez dit que c'est essentiellement des problèmes tactiques c'est surtout la que vous allez consulter les joueurs...

Q : vous avez également mentionné que dépendamment des résultats au cours de la saison, tout en conservant un dialogue avec les joueurs, est ce que ce dialogue est modifié, est ce qui vous arrive à certains moment, parce que l'équipe est dans un certain état ou parce que les résultats sont tels, de décider seul, de dire maintenant il faut qu'on prenne les choses en main, les joueurs on arrête de les consulter....

Q : et dans ce cas, vous fonctionnez comment ? Vous imposez sans que le joueur n'ait rien à dire ?

Q : donc c'est toujours un dialogue permanent ou vous alternez...?

Q : donc garder quand même une certaine autorité quoiqu'il arrive.

Q : vous arrive t il d'avoir des problèmes relationnels dans un groupe ?

Q : donc il y a quand même des conflits, qui sont résolus par le temps de jeu ?

Q : est ce qu'il vous arrive dans le staff technique face à un problème qu'il y a un choix à faire, de donner à l'équipe la responsabilité de l'orientation du problème ?

Q : donc ça n'est jamais vraiment l'équipe ni l'entraîneur qui vont décider seul. C'est entre les deux ?

Q : j'imagine qu'il doit y avoir des moments dans la saison ou cette cohérence, ce dialogue est plus important dépendamment de certains facteurs ?

Q : donc de façon générale un mode de fonctionnement très démocratique ?

Q : sur un continuum, comme nous l'avons évoqué au début, ou l'entraîneur décide seul à l'équipe décide seule, vous avez une façon de décider qui est plus ou moins tout le temps la même ?

Q : j'imagine que dans ce qui est la philosophie de l'entraîneur il y a le niveau des joueurs qui est considéré aussi, mais il y a aussi, la situation particulière d'un match, d'un contexte et la y a-t-il des priorités que vous considérez dans ces aspects situationnels ?

Q : donc dans la semaine, les joueurs ont une grande part de décision sur le dernier entraînement ?

Q : pour revenir a notre continuum, le mode fonctionnement est tout le temps le même, que ça soit les phases finales ou une équipe de bas de tableau, c'est la même façon, il y a une stabilité dans cette façon de décider ?

Q : et dans ces moments de creux, de point faible, est ce que la responsabilité des joueurs est la même ?

Q : et par rapport à ces joueurs un peu plus jeune, comment est géré le sens de la responsabilité. Est-ce que c'est vous prenez le relai en étant un plus directif ou le joueur plus jeune, on lui donne des responsabilités afin de voir ce que ça va donner ?

Q : la le leadership est réparti de quelle manière, les entraîneurs étaient davantage présents sur les décisions majeure ou « écoute on te donne ce poste, tu as la responsabilité, tu vas faire comme ceux qui ont plus d'expérience ?

Entraîneur 2

AGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
+55	Handball	Équipe nationale	+20 ans	Champion d'Europe	Fra

Q1 : vous venez d'évoquer l'urgence, c'est vraiment un facteur, la pression temporelle...?

Q2 : pour revenir sur le mode de fonctionnement d'un entraîneur national, vous avez évoqué l'interdépendance, en quelque sorte la cohésion entre les joueurs. Peut-on penser que c'est un facteur important qui va déterminer la façon dont vous allez décider quand il y a un problème à résoudre ?

Q : donc c'est très participatif, même si au bout du compte, c'est vous qui prenez la décision systématiquement, même s'il y a plusieurs niveaux de participatif, les joueurs ont peut être une part plus importante à certains moments....

Q : ...dans certains domaines. Et vous avez également parlé des problèmes liés aux joueurs, leur état de forme, leur fille, leur femme etc, mais si on se concentre sur l'aspect évènementiel, quelles sont les situations, les types de problèmes particuliers, les évènements, les contextes dans lesquels vous allez décider d'avoir un mode de fonctionnement plus participatif versus...

Q : donc en tant qu'entraîneur national, si on résume, c'est un peu la capacité à gérer l'urgence et les situations de crise...

Q : donc sur des bases, un socle solide, la prise de décision est très liée au capacités d'adaptation....

Q : Et maintenant, si vous êtes d'accord, on parle de l'entraîneur de club. Si je pose la même question. Ou la première semaine de septembre va ressembler à la première de janvier par exemple, donc il y a quand même des paramètres qui se ressemblent...

Q : donc j'imagine que la également il ya un mode de fonctionnement plus participatif, si vous fonctionnez de la même façon.

Q : Je vais reposer ma question initiale, quels sont les facteurs situationnels dans un club, versus en équipe nationale qui vont faire que l'entraîneur va être plus ou moins participatif avec ses joueurs?

Q : c'est intéressant, vous venez d'évoquer des moments clé dans lesquels vous allez dealer avec les joueurs, mais c'est quoi ces moments ?

Q : est ce que vous pensez que cette capacité de prise de risque, de gestion du momentum versus rester neutre, passer de la troisième à la 10eme place, est ce que vous pensez que ça peut influencer la façon dont l'entraîneur va prendre ses décisions. Est-ce que par rapport à des objectifs, une stratégie de saison différente, finir 3eme alors qu'on devait finir 10eme et donc par rapport à cette prise de risque, l'entraîneur peut à certains moments changer sa façon, ou du moins adapter sa façon en fonction de cette prise de risque qui est un facteur déclenchant ?

Entraîneur 3

AGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
35	Handball	National D1	+ 10ans	60%	Fra

Q : en réalité, vous avez très bien résumé. Parce que les 3 grands facteurs qui influencent le leadership, c'est l'entraîneur, sa philosophie, les joueurs, mais c'est également la situation le contexte. Nous on essaie de s'intéresser à la situation. Ça serait intéressant si on pouvait peut être approfondir cette notion de difficulté pendant le match ou la semaine, comme quoi quand il y a un problème particulier, il y a une adaptation...

Q : donc l'urgence, la situation de crise, la pression temporelle, c'est vraiment ce qui va influencer la façon dont l'entraîneur va diriger son équipe?

Q : tous ces facteurs, situation de crise, c'est aussi valable pendant la semaine d'entraînement? Est-ce le même mode de fonctionnement avec un peu plus de temps de réflexion, tout ce qui est pression temporelle, mode de décision, communication avec vos joueurs puisque vous avez 7 jours entre les matches?

Q : donc il y a des priorités de travail à établir en quelques sortes. Est-ce que ces priorités de travail elles sont en fonction du résultat, de la dynamique de l'équipe pendant la saison, sont elles sont décidées par consultation ou est ce que c'est vous qui travaillez seul?

Q : est ce que le fait de discuter avec les joueurs en début de semaine, avec les leaders, est-ce rentré dans un mode de fonctionnement systématique, semaine après semaine ou est ce qu'il y a vraiment des éléments déclencheurs qui font qu'à moment donné vous allez davantage discuter avec certains joueurs plutôt que d'autres, en dehors du facteur état du groupe?

Q : si on revient un peu sur ce dont vous avez parlé tout à l'heure, le fait de connaître les équipes vous parlez de plan de match, dépendamment des équipes, des joueurs qu'il y a en face, de la connaissance des entraîneurs. Ceci peut être un facteur qui va influencer votre façon de décider ou est ce vraiment hors de la prise de décision? Est ce que les joueurs peuvent intervenir s'ils connaissent des joueurs adverses, les entraîneurs ou est ce que c'est l'entraîneur qui prend systématiquement seul la décision?

Q : on a beaucoup évoqué l'aspect tactique. Est-ce que par exemple face aux problèmes techniques, relationnels ou autres, j'imagine que ça doit arriver dans la saison, ou des problèmes physiques sur un groupe ou de problèmes techniques, c'est un motif de consultation des joueurs ou est ce des problème que l'entraîneur résous seul?

Q : donc j'imagine que trouver cet équilibre physique pour le joueur, ce phénomène de surcompensation, ça passe par une discussion avec chacun, ou l'entraîneur dès le départ, avec l'observation, les tests physiques et son feeling décide quel type de traitement il doit donner aux joueurs?

Q : Peut être une dernière question, est ce que le contexte global dans lequel se retrouve une équipe va influencer la façon de décider, le contexte dans lequel vous allez jouer, un terrain particulier, chez une équipe particulière dans un environnement particulier, vont influencer la façon dont vous allez décider face à ce type de problème. Ou si l'entraîneur en sensé maîtriser le terrain, le public, le vestiaire...?

Q : donc la en l'occurrence au regard du contexte économique, vous avez été obligé de discuter avec les joueurs, d'être plus démocratique, de trouver une solution, une espèce de contrat que tous le monde a signé?

Entraîneur 4

ÂGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
45	rugby	National D1	+ 15 ans	70%	Fra

Q : vous, vous êtes davantage sur un mode de fonctionnement dans lequel vous écoutez, prenez l'avis mais en bout de ligne c'est vous qui décidez ?

Q : donc de façon générale vous fonctionnez comme ça, mais y a-t-il de moments dans la saison ou vous tranchez, ou c'est direct, sans aucune consultation. Le problème d'une situation de crise, problème de résultats ou vous devenez plus autoritaire. Est-ce qu'il y a des moments dans la saison ou ça arrive?

Q : comme on l'a dit au départ il ya un continuum de l'autocratique au démocratique, mais comme on peut le voir il y a entre d'autre modes de fonctionnement, est ce que le votre est tout le temps le même ?

Q : par rapport à ces causes, on en a vu plusieurs de causes d'échec. Est-ce que ce type de cause de type de problème va jouer un rôle ou influencer la redynamisation de l'équipe, ou dans provoquer une crise, ou dans remettre l'équipe sur les bons rails...est ce que la participation des joueurs, dans ces problèmes, elle est différentes dépendamment du type de cause?

Q : est ce que cette relation, elle varie, à savoir, est ce avec toujours les mêmes joueurs que vous communiquez quand il y a des problèmes d'équipe, c'est toujours les mêmes ou parfois vous faites appel à tout le monde ?

Q : par rapport à ce que vous avez dit, dépendamment du type de joueur, différents types de problèmes vont être résolue selon les qualités des leaders, est ce propre au match, ça dure toute la saison, ou sur certaines semaines d'entraînement....ou est ce systématique ?

Q : par rapport au tactique, physique technique, est ce que la vous décidez des options, quelque soit le contexte que le mental soit bon mauvais, qu'il y ait crise ou pas, ou est ce qu'à certains moments vous faites appel à certains joueurs ?

Q : la on a un bon exemple de situation problème ou c'est clair, c'est l'entraîneur qui décide et point. Sans faire appel à personne. Est-ce qu'on peut mettre cet exemple sur l'aspect tactique ?

Q : est ce que ça arrive également sur d'autres types de problèmes. Bon l'aspect relationnel, on en a un peu parlé mais par rapport au physique et au technique ?

Q : et au niveau technique, est ce vous qui décider ; les pénalités, c'est vous qui décidez qui va tirer la tenter ou pas ou vous êtes à l'écoute de joueurs et selon les moments dans la saison ça varie?

Q pour revenir sur cet aspect technique qu'on a évoqué tout à l'heure ou les joueurs suggèrent parce qu'ils sont mieux dans cette position, est ce qu'il y a des moments particuliers dans lesquels ils font ça, vous leur laissez la parole ?

Q : par rapport au temps et à la situation de crise quand vous êtes en match ou dans certaines semaines ou au milieu de la semaine, certains évènement font qu'il faut changer, est ce que la crise, un problème majeur font que vous allez brutalement changer de mode de fonctionnement parce que la solution doit être celle la et uniquement et donc la consultation, la participation des joueurs sera peut-être moindre ?

Q : donc j'imagine que dans tout ça le résultat de toute évidence tient une place importante. Mais est ce qu'une série de résultats, un résultat particulier vont faire que vous allez changer de mode de fonctionnement ?

Q : il n'y a pas de vérité?

Q : mais il y a tout de même des moments dans lesquels vous avez un type d'intervention plus particulier j'imagine?

Q : après une série de défaites ou match important?

Q : et la aussi, c'est très intéressant dans la mesure ou l'enjeu et le résultat d'un match, conditionnent un comportement qui était le votre que vous avez décidé de faire un choix face à la pression....

Q : donc une situation d'échec dans un contexte global de pression, ça peut influencer

Entraîneur 5

ÂGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
51	Football (soccer)	National CFA	+ 20 ans	75%	Fra

Q : et dans ce cas la comment résolvez-vous le problème, en discussion avec le joueur.... ?

Q : et dans ce cas la, comment résolvez vous le problème, en discussion avec le joueur.... ?

Q : vous avez donc quand même des discussions avec les joueurs?

Q : pour prendre l'exemple de ce cas la qui est tout de même assez rare, c'est dans quelle optique, c'est pour sauvegarder le collectif, c'est pour sanctionner un joueur par rapport à l'aspect tactique ; par rapport à l'aspect cohésion ?

Q donc des rôles bien définis mais sans vraiment d'influence. C'est vous qui essayer d'être maître. On a vu que vous fonctionniez de façon plutôt autocratique en général,

même si vous consultez vos joueurs. Ya t'il des moments dans la saison avec vos 20 ans d'expérience plus particulièrement ou vous allez consulter des joueurs ou il y a des problèmes d'un ordre que vous allez évoquer, qui font que vous aller inter venir différemment.

Q : donc ça n'est pas figé. C'est une adaptation en permanence ?

Q : tout à l'heure vous avez parlé de l'importance du résultat, est ce que le résultat ou une série de résultats va orienter la façon dont vous allez décider. Je prends l'exemple classique est ce que vous êtes beaucoup plus autocratique dans une période de doute, et est ce que vous changez votre mode de fonctionnement dépendamment de.....

Q : c'est intéressant d'avoir une stabilité mais on se rend compte que dans les situations exceptionnelles, vous consultez certains joueurs ?

Q : pourrait-on approfondir sur ce passage. Vous nous avez dit que quand il ya un problème de prime ou de conflit entre joueurs, vous consultez les joueurs, est ce qu'il ya d'autres situations, objectifs ou vous allez consultez les joueurs ?

Q : donc en réalité, dépendamment de la nature du problème, vous allez discuter avec le joueur. Parce qu'ici c'est un problème tactique et relationnel.

Q : et dans ce cas la vous discutez avec eux quand vous sentez que ça va influencer sur sa performance ou vous les laissez dans le doute, puis par des moyens implicites ou sur le terrain, vous leur montrez que ça n'est pas le cas ?

Q : la il ya un mode de fonctionnement qui est concrètement ou implicitement établi avec les anciens pour ramener cette personne dans le groupe ou est ce que c'est d'abord l'entraîneur qui s'y adonne ?

Q : c'est intéressant, ça montre que si le résultat est positif, il y a quand même matière à taper du point sur la table pour garder le groupe concentré...

Q : et inversement si le résultat est négatif, il ya moyen de modifier de manière à....

Q : donc en réalité, la cohésion sociale dans le monde pro, on n'en a plus vraiment besoin, c'est davantage la cohésion dans la tâche.

Q : est ce qu'il ya certaines compétitions comme le coupe de France par exemple qui vont contribuer à développer cet aspect social, parce que c'est des moments grandioses....

Q : suite à ces évènements la un peu exceptionnels, est ce que ça va influencer, et on y revient, votre façon de décider pour pouvoir après replonger dans le championnat ?

Q : on sait, que c'est très difficile d'envisager les après bonnes saison. Est-ce que vous avez une stratégie particulière, des objectifs particulier quand il ya eu une très bonne saison, pour aborder la saison d'après ?

Q : donc la j'imagine que le mode décision sera plus ferme dès le départ pour recadrer tout le monde ?

Q : par rapport au départ d'un élément clé, c'est en quelques sortes une situation problème, est ce que ça va changer votre mode de décision ?

Q : donc en tant qu'entraîneur, être plus à son écoute ou plus à l'écoute du groupe ou uniquement avec lui ?

Entraîneur 6

ÂGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
49	Football (soccer)	National CFA	+ 15 ans	65%	Fra

Q : je vais revenir sur un aspect que vous avez évoqué. Qu'à moment donné, face à une difficulté quelconque, vous allez être plus directif pour revenir par la suite et laisser un peu plus de marge de manœuvre et de responsabilités aux joueurs, mais y a il des moments, des situations particulières dans lesquels ça se passe ces phénomènes. Vous êtes plus directif, pourquoi, parce que le problème est particulier, parce que c'est un moment dans la saison ou il faut être plus directif ?

Q : Vous avez souligné le fait que vous changiez, que vous variez, en étant directif à certains moments : ça dépend du joueur, de la façon dont vous fonctionnez... (Question coupée).

Q : Toujours en restant dans un même état d'esprit, on a parlé du résultat, des situations de crise ou ça ne va pas trop bien dans lesquelles vous allez intervenir et être un peu plus directif, est ce que vous voyez d'autres éléments de contexte, d'environnement qui font que vous allez changer votre façon d'approcher les joueurs, être plus directif, moins leur laisser des responsabilités peut être ?

Entraîneur 7

ÂGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
55	Handball	D1	+ 20 ans	60%	Fra

Q : Vous m'avez dit au départ que vous fonctionniez de plusieurs façons, décider d'aller au clash comme vous dites, ou décider d'avoir des entretiens ou décider avec les capitaines. Quand est ce que, parce que vous variez assez, quand est ce que vous décidez de consulter, de faire participer vos joueurs à vos décisions, selon des moments, des situations particulières, des contextes ?

Q : Mais les problèmes rencontrés avec les joueurs français et tchèques, c'est quel type de problèmes ?

Q : ça c'est tactique ou purement motivationnel, confiance...

Q : ça c'est purement tactique ?

Q : des problèmes relationnels ?

Q : donc vous avez quand même un mode de fonctionnement de consulter les joueurs, d'entretiens quand survient de problème, mais si le problème s'aggrave est ce que vous allez changer, taper du point sur la table, c'est nous qui décidons ou est ce que ça sera davantage une réunion ?

Q : La c'est la répétition, la gravité du problème qui font qu'il a décider de taper du point sur la table ?

Q : On a vu de temps en temps le coaching staff faisait appel au capitaine ou tantôt faisait des entretiens, ou tantôt des réunions, c'est une façon de décider différente à chaque fois. Dans un même ordre d'idée on a vu que face à un problème tactique, retour du capitaine problème de groupe, ça pouvait être différent...est ce qu'il ya d'autres problèmes, des moments dans la saison, est ce que le résultat fait que les entraîneurs vont changer leur façon de décider, vont ne pas consulter, consulter ?

Q : Ici globalement c'était une situation de crise davantage au niveau des résultats et de la cohésion d'équipe, ou c'était uniquement au niveau de la cohésion ?

Q : Et la vous intervenez en bout de ligne ?

Q : donc en résumé, est ce qu'on peut dire que dépendamment du problème ou de certaines situations, le coaching staff et l'entraîneur chef décide de telle façon, ou il a vraiment une philosophie de laisser faire sur tout les problèmes qui se posent ?

Q : donc c'est quand même très lié au résultat, vous n'allez pas faire une intervention si l'équipe va bien ?

Q : Simplement pour donner un exemple, en début de saison ou lorsqu'un entraîneur à une nouvelle équipe, il est parfois plus autoritaire au départ pour fixer les bases tactiques, ou les modes de fonctionnement et après ça évolue dépendamment des résultats, ou parce que c'est la préparation tactique, c'est la préparation physique, donc il va imposer des choses et décider seul sur ces difficultés ; et par la suite ça évolue. Est-ce le cas pour vous ou le mode de fonctionnement est uniforme sur l'ensemble de la saison ?

Entraîneur 8

ÂGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
41	Rugby	D1	+ 10 ans	60%	Fra

Q : la on est vraiment dans le vif du sujet. Est-ce que le résultat de l'équipe, donc le match précédent ou la planification de résultat, de points, d'objectifs, est ce que ça, ça

va influencer la façon dont vous allez décider ? Plus autoritaire, plus consultatif dépendamment de....

Q : c'est tout de même participatif dans l'ensemble.

Q : mais est ce qu'il ya des moments ou vous êtes plus autocratique et quel sont ils ?

Q : donc quand il y a des problèmes relationnels ou individuels, c'est plus autoritaire et donc à ce que je viens de comprendre, c'est le temps des situations de crises qui font que vous êtes plus autoritaire à certains moments ?

Q : d'accord. Donc le facteur temps est très important.

Q : on a vu les problèmes individuels ou d'ordre collectif et la façon dont vous réagissez par rapport à ça. Est ce que les problèmes tactiques, techniques, mentaux ou physiques, organisationnels, ça va aussi engendrer une différence dans la prise de décision ?

Q : sur les problèmes relationnels vous semblez être très axé sur l'humain dans la résolution des problèmes, donc par rapport à cet aspect vous semblez davantage participatif de façon générale, mais vous êtes plus autoritaire quand le temps ou le résultat s'impose. Face à un problème tactique par exemple ou d'une autre nature, est ce que vous allez systématiquement décider ou vous allez changer votre mode de fonctionnement ?

Q : donc la décision sera nette.

Q : si on parle à une échelle plus collective, est ce que la nature du problème que va rencontrer l'équipe va faire que vous allez décider différemment à un moment dans la saison ?

Q : à causes des résultats ?

Q : face à un problème tactique, physique, n'importe quel type de problème ?

Q : j'ai une dernière question. En se mettant dans une situation particulière, en admettant qu'il y ait de joueurs un peu plus anciens, qui connaissent le championnat depuis longtemps, vous rencontrez une équipe ou certains joueurs de votre équipe ont joué avec les joueurs de l'autre équipe, est ce que vous allez consulter vos joueurs pour avoir des informations sur les joueurs de l'équipe adverse, ou est ce que la vidéo fait tout ?

Entraîneur 9

ÂGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
45	Soccer	National	+ 15 ans	60%	Can

Q : parce que vous connaissiez bien le noyau de votre équipe, dans les situations de crise par rapport au résultat, vous avez fait appel à vos capitaines ?

Q : est ce que cela signifie que vous devenez autocratique de manière stricte lorsque les règles de vie d'équipe sont transgressées ?

Q : donc sur ces compétitions internationales, vous discutez beaucoup avec vos joueurs pour savoir ou ils en sont physiquement.

Q : plus la compétition avance, plus vous connaissez vos joueurs. Est-ce que cela veut dire que vous être plus à l'écoute de l'équipe ou parce que vous les connaissez vous allez décider de façon plus autocratique ?

Q : ok. Parce que vous avez appris à les voir réagir au fur et à mesure de la compétition.

Q : suite à ce premier match vous avez changé de mode de décision ?

Q : ce changement est donc du au fait que vous avez perdu le premier match et que certains joueurs commençaient à perdre confiance, vous avez voulu vous assurer auprès de chacun qu'ils étaient encore dans le projet ?

Entraîneur 10

ÂGE	SPORT	NIVEAU	EXPÉRIENCE	RÉSULTAT	CULTURE
45	Soccer	+ 3 Champ Can	+ 15 ans	75%	Can

Q : vous fonctionnez de façon démocratique avec tous les joueurs ?

Q : mais c'est eux qui viennent vous voir. C'est en quelques sortes plus ou moins provoqué.

Q : ça les joueurs n'y touche pas. C'est vous seul et le coaching staff qui décidez qui va jouer.

Q : donc parfois vous consultez vos leaders, mais c'est exceptionnel ?

Q : ces incertitudes surviennent dans des situations particulières ?

Q : on va faire un petit point, c'est très intéressant. Donc c'est particulièrement l'aspect tactique qui va vous amener à faire appel à vos leaders lorsque vous avez des incertitudes. En revanche quelques soit le résultat obtenu, votre façon de décider restera la même. C'est ça ?

Q : est ce que ce fonctionnement est valable si vous êtes confronté à une difficulté majeure ?

Q : ça va donc dépendre de la capacité de compréhension du joueur ?

Q : donc à chaque étape vous opter pour une façon de décider différente.

Q : vous êtes très attentif à l'état des joueurs pour savoir s'il est bon d'aller leur parler.
Quels sont les signes qui vous renseignent sur cet état ?

Annexe 3

Exemple d'un journal de bord de codage

Introduction

Lors de la phase de codage, chaque entrevue a fait l'objet d'un journal de bord. L'objectif du journal de bord est de permettre de retracer chronologiquement le processus de codage de l'entrevue. Il nous a permis de répertorier l'ensemble des liens identifiés, de constater les lieux d'apparition de nouveaux codes et de suivre l'évolution de leur définition au fur et à mesure du codage puis du recodage de chaque entrevue et de l'ensemble du matériel.

Cette démarche a également permis d'identifier en temps réel les éventuels questionnements et prises de positions méthodologiques relatifs au codage et à l'étude. Nous avons ainsi pu, à l'échelle de chaque entrevue, mais également sur l'ensemble du matériel, évaluer la pertinence des interrogations et des choix réalisés.

Au niveau méthodologique, ce journal permet au lecteur de s'assurer de la pertinence des démarches de codage et d'analyse dans une éventuelle reproduction de l'ensemble de l'étude et dans une volonté de validité méthodologique.

Les items soulignés, en caractères gras ou entre guillemets correspondent aux codes utilisés et associés aux styles décisionnels (SD) ou aux facteurs situationnels. Les « R » suivis d'un chiffre permettent d'identifier le numéro de la réponse relative au commentaire.

Journal de bord de L.B

1. Création d'un nouveau code: "général"

2. Philosophie de prise de décision.

Ne semble pas en posséder une précise mais sa philosophie serait d'adapter son SD aux caractéristiques de la situation.

Tout est vraiment lié entraîneur personnalité, situation, nature des joueurs.

- en Match: si c'est un « PB complexe » : AUTOCRAT R2

- Volonté de créer autonomie, apprentissage: Enjeu faible=LIBRE

Enjeu grand=AUTOCRAT R2

- en Match: entraîneur et joueurs travaillent pour l'autonomie: LIBRE, si "PB complexe". Mais si la situation est non prévue : AUTOCRAT (est selon lui le rôle du coach lors d'imprévus).

- si c'est un «PB tact» en semaine il est DEMO LEAD selon "Nat match".

Pour que les joueur adhèrent en ce projet et s'y impliquent.

- Est davantage DEMO. Selon lui l'AUTOCRAT ne peut durer qu'un faible temps. R5

- Est DEMO joueur / écoute sur les "PB phys" et la préparation phys.

- "F Temps" joue sur SD car joueurs évoluent: d'ou instabilité SD

Les joueurs ont une place importante dans son SD

3. Question.

Création d'un code match / pratique ? Semble être un facteur susceptible d'influencer le choix du SD. Ce code associé à d'autres facteurs situationnels (PB tactique, résultat...) pourrait entraîner la modification du SD.

4. R2 comment coder ?

"SD ATHLETE" ou " SD AUTOCRATIQUE" face à un Pb tactique dans un match? .

5. Précision du code "F pression".

Le match est un moment au sein duquel la pression est présente.

6. Création du code "F PB gravité".

7. R5 Revoir le codage.

8. Création du code "Adhésion J"

-Le coach va consulter ses leaders quand le choix/ problème est important afin de déterminer la façon dont le problème est perçu, si l'équipe (à travers ses leaders) adhère (R6).

- Puis, lorsque le problème est complexe et que c'est un PB tactique, il consulte ses leaders, toujours dans l'optique sous jacente que le groupe adhère (pour plus de confiance, motivation...).

9. Lien "Pb physique"- "Democratique joueur"

- Dans une optique de confiance et de motivation du joueur, il discute avec eux pour élaborer le projet physique le plus approprié et convenant à l'athlète.

- MAIS concernant la planification des entraînements il est " autocratique" car c'est un problème complexe : il tient compte de tous ces facteurs mentaux, physiques, tactique, de groupe. En revanche chaque problème isolé va générer un SD peut être différent.

10. Création du code "Pb économique"

11. Lien "SD athlète" - "temps".

Phase 4: recodage des 10 entrevues

12. "Divers" R1

- Résume la nécessité de considérer coach, athlète et situation conjointement
- Démontre l'incapacité à trouver une régularité d'intervention dans le SD (peu expérimenté).

13. Lien MATCH: "PB mental"(confiance), "Autocratique"- "Pression"- "PB complexe".R1

Lors du match, joueurs et entraîneurs s'attendent à ce que le coach décide afin de rassurer les joueurs et lorsque la difficulté de la tâche est trop grande.

14. Codé "Divers" R3

Expose sa philosophie de jeune entraîneur: essaie de tout prévoir, veut éviter la crise. Alors que les entraîneurs davantage expérimentés sont bons dans la crise et savent que c'est la que le match se joue, ils s'adaptent.

15. Lien "Gravité PB "- "PB complexe"- "Pression"-SD Athlète/situation-Match.

En match, l'entraîneur attend de constater l'évolution du PB et la capacité de ses joueurs à le résoudre. Donc son SD est LIBRE jusqu'au moment où il estime que les joueurs n'ont pas/plus les compétences, alors il passe en mode AUTOCRATIQUE.

16. "Résultat" et "match" toujours associés?

17. Lien "F temps"- SD.

En début de saison, il est davantage AUTOCRATIQUE parce que le cadre établi doit être respecté. Le déroulement de la saison fait naître une certaine maturité chez les joueurs, il adopte davantage alors un SD DEMOCRATIQUE ;

18. Lien "F règles"- "Demo équipe"

Valable pour la mise en place des règles de groupe en début de saison.

19. Nouveau code "Nat Match"

Selon le type de match ou nature l'équipe à rencontrer, l'entraîneur va appliquer les fondamentaux (pas besoin de consulter), ou consulter les leaders pour un consensus sur le choix tactique.

20. Lien "Nat match"- "PB tactique"-SD.

Selon la "Nature du match", le choix pour résoudre un PB tactique sera pris de manière AUTOCRATIQUE ou DEMOCRATIQUE LEADER.

21. Lien "PB physique"- "Pb mental"- "SD Demo joueur".

Par ce SD, il cherche à faire adhérer le joueur afin de développer motivation, implication confiance, autonomie et éviter les "Pb mentaux".

Annexe 4

Exemple de Résumé d'entrevue renvoyé

Suite à l'analyse de son entrevue, chaque entraîneur s'est vu renvoyé un résumé de l'ensemble des propos pertinents énoncés au cours de l'entretien. Ce résumé présentait les principaux facteurs situationnels présentés par l'entraîneur comme reliés à son style décisionnel, mais également les principaux liens entre ces facteurs et le type de style décisionnel choisi.

L'objectif de cette démarche était de s'assurer de la validité des données recueillies en confirmant celles-ci auprès des entraîneurs une fois l'analyse effectuée.

Résumé d'entrevue de P.G

Présentation

Ce questionnaire est un résumé des points essentiels que vous avez abordé dans l'entretien réalisé à propos des facteurs situationnels liés au style décisionnel des entraîneurs experts en sport d'équipe.

Son objectif est de déterminer si les liens et concepts que vous avez mentionnés durant l'entrevue sont effectivement ceux que nous avons cru identifier après analyse.

Nous souhaiterions donc que vous exprimiez votre degré d'accord avec chacun des items mentionnés en entourant la réponse qui vous semble la plus appropriée à votre mode de fonctionnement selon que vous êtes « d'accord », « partiellement d'accord » ou en « Pas d'accord » avec le point mentionné.

Chaque item présente les principaux facteurs présents un type de situation auquel vous êtes confronté, associé au style décisionnel que vous choisissez d'adopter.

Si par ailleurs vous souhaitez effectuer un ou plusieurs commentaires relatifs à un ou plusieurs items, il vous sera possible de le réaliser dans la section commentaire (fin de questionnaire) en mentionnant le numéro et le point que vous commentez.

Résumé

1. Les PB Stratégiques ou techniques : Démocratique staff.

Les problèmes d'ordre stratégiques ou techniques sont résolus en consultation avec le staff du club composés des entraîneurs adjoints et des dirigeants.

D'accord

Partiellement d'accord

Pas d'accord

2. Match PB tactique : Autocratique.

En situation de compétition, lorsqu'un problème d'ordre tactique survient, votre prise de décision sera davantage prise de manière autocratique, sans consultation des joueurs.

D'accord

Partiellement d'accord

Pas d'accord

3. Composition d'équipe : Autocratique.

De la même manière les situations portant sur les choix stratégiques de composition d'équipe, les joueurs n'interviennent pas, votre décision est prise de manière autocratique.

D'accord Partiellement d'accord Pas d'accord

4. PB de Groupe : Démocratique Leader.

Lorsqu'un problème de groupe survient, vous optez pour style décisionnel démocratique, dans lequel vous consultez vos leaders afin de vérifier la portée de la décision que vous prendrez et la justesse de celle-ci. Le choix de ne consulter que les joueurs importants est lié à la difficulté de considérer et d'écouter l'opinion de l'ensemble de tous les joueurs.

D'accord Partiellement d'accord Pas d'accord

5. Les PB de Groupe : Démocratique.

Lorsque des problèmes de groupe surviennent, de nature individuelle ou collective, vous optez pour une prise de décision démocratique. Ce choix s'inscrit dans une volonté de d'abord considérer le statut différent de chacun mais également d'évaluer la situation précise dans laquelle se situe chaque joueur.

D'accord Partiellement d'accord Pas d'accord

6. Démocratique joueur sur certaines périodes charnières de saison.

Certaines période charnière d'une saison comporte des enjeux ou des compétitions importantes qui nécessitent davantage de considérer ouvertement l'opinion des joueurs.

D'accord Partiellement d'accord Pas d'accord

7. Résultat positif-Autocratique / Résultat négatif-démocratique équipe.

La nature du résultat ne semble pas influencer de façon majeure votre style décisionnel. Lors de situation problème, vous paraissez opter pour un style décisionnel autocratique notamment lorsque le résultat attendu est atteint, afin d'éviter un relâchement naturel du groupe et des individus.

En revanche, lorsque le résultat escompté n'est pas atteint, il semblerait que vous souhaitiez faire participer l'équipe à la résolution du problème.

D'accord Partiellement d'accord Pas d'accord

8. PB complexe : Démocratique.

Afin de mesurer la portée de la décision et sa justesse, lors des situations nécessitant la résolution d'un problème complexe, vous optez pour une prise de décision démocratique, sachant qu'en fin c'est vous qui déciderez de l'orientation de la décision.

D'accord

Partiellement d'accord

Pas d'accord

9. PB physique : Démocratique joueur- staff médical.

Sur les problèmes d'ordre physique s'appliquant à un joueur, la résolution du problème va s'effectuer en consultant conjointement mais séparément, le joueur en question et le staff médical. Ceci afin s'assurer que le joueur est réellement blessé et d'évaluer le rapport de confiance qu'il possède à sa blessure.

D'accord

Partiellement d'accord

Pas d'accord

10. Sur les règles d'équipe : Libre.

Lors des situations mettant en jeu des règles d'équipe ne concernant pas le jeu (stratégie, tactique), vous laissez libre la résolution du problème, sans aucune intervention.

D'accord

Partiellement d'accord

Pas d'accord

11. Philosophie générale : Autocratique.

Enfin la façon dont vous exercez votre leadership lors de situations de prise de décision est, de manière générale, de nature autocratique.

D'accord

Partiellement d'accord

Pas d'accord

12. Philosophie générale : Un mode de fonctionnement.

Votre philosophie de prise de décision s'apparenterait davantage à un mode de fonctionnement qui comprend un style décisionnel adapté à chacun des grands types de situation que vous êtes amené à rencontrer dans l'exercice de votre leadership d'entraîneur expert. Il vous arrive exceptionnellement de d'adapter ce mode de fonctionnement au regard de la situation.

D'accord

Partiellement d'accord

Pas d'accord

Commentaires :

Annexe 5

Description de l'outil d'entretien

1. L'appareil de recueil de données : l'enregistrement

De nombreux auteurs ont discuté de l'enregistrement et la transcription des données (Bogdan & Taylor 1975, Lincoln & Guba 1985, Patton 1989, Brenner & coll. 1985). Si leurs conceptions sont diverses, ils semblent se rejoindre sur l'importance de transformer le plus fidèlement possible l'expression orale des sujets en une expression écrite. Cette retranscription n'est pourtant pas aisée dans la mesure où « elle repose sur un travail d'élucidation et de clarification qui s'appuie sur la conscience du chercheur » (Boutin 2000). Un constat qui souligne l'importance de conserver l'expression initiale des sujets afin d'y avoir recours au besoin.

Nous avons donc opté pour l'enregistrement et non la prise de note, afin de conserver l'intégralité des données et d'optimiser l'analyse ou le traitement des données par la suite. Nous avons donc eu recours à un enregistreur vocal numérique ayant une autonomie de plusieurs heures à la différence des enregistreurs traditionnels munis de cassettes d'enregistrement dont l'autonomie se restreint à une heure. Le principal inconvénient de ce type d'instrument est la nécessité d'être attentif au temps d'autonomie. En effet, une fois le temps d'autonomie atteint, il s'agit alors de tourner ou changer la cassette afin de pouvoir continuer l'enregistrement. Ce temps de latence dans l'entretien va non seulement détourner l'attention de l'interviewer aux propos du sujet, mais surtout briser le rythme de l'entrevue et la spontanéité de réponse de l'interviewé dans la mesure où il devra reprendre sa réponse suite au changement de cassette...

L'enregistreur numérique fut, de ce fait, des plus précieux quant à la continuité de l'enregistrement, dans notre volonté de conserver une certaine spontanéité et une continuité de réponse dans le comportement des sujets.

2. Contexte de l'entretien

Afin que l'interviewé soit placé dans un climat de confiance et de confiance optimal, nous avons travaillé sur ce que Goffman (1973) appelle « les éléments de mise en scène »

Le contexte dans lequel se sont déroulés les entretiens a été choisi par l'entraîneur lui-même. Cette démarche comportait deux objectifs.

Tout d'abord, il s'agissait que l'entraîneur puisse planifier la rencontre en fonction de son emploi du temps et sans aucune contrainte temporelle de la part de l'interviewer, sachant qu'il était nécessaire de réserver une plage horaire d'un minimum de 45 minutes. Comme le suggère Poupart (1997), nous avons souhaité que l'entraîneur détermine lui-même le lieu dans lequel l'entrevue s'effectuerait afin que celui-ci soit dans les meilleures dispositions possibles pour évoquer son monde et son mode de fonctionnement. Ceci également pour qu'il ne soit que peu ou pas dérangé afin de minimiser l'influence sociale sur son récit.

La majorité des entrevues se sont déroulées dans le bureau de chacun des entraîneurs, à l'exception d'une seule qui fut réalisée dans les tribunes du stade dans lequel l'équipe jouait ses compétitions.

3. Philosophie d'entretien

Écouter plus parler moins / respecter les silences

L'objectif des entretiens est de recueillir des informations sur les facteurs situationnels qui influencent la façon dont les entraîneurs décident. Il est probable que les entraîneurs n'aient jamais été confrontés à ce type de questions très spécifiques. Par ailleurs il est difficile de considérer les décisions de l'entraîneur en situation sans qu'il évoque son mode de fonctionnement et les caractéristiques de ses athlètes (voir Chelladurai 1980). Même s'il ne répond pas directement de façon pertinente, il semble donc important de davantage l'écouter et respecter ses moments de réflexion, afin par la suite de revenir sur ses propos. Les silences permettront ainsi de donner l'impression à l'entraîneur de maîtriser le rythme de la discussion et de s'exprimer sans aucune pression de la part du chercheur (Boutin 1997). Par ailleurs ces pauses seront des signaux communicationnels nous indiquant le moment de changer d'étape ou de type de question. Nous reviendrons sur ce point dans les stratégies d'entrevues.

Comportement du chercheur

L'objectif de l'entrevue étant d'explorer le comportement de l'entraîneur, il nous paraissait important d'adopter des attitudes et comportements permettant au sujet une grande liberté d'expression.

Tout en restant dans le cadre de notre problématique, nous avons en tout temps souhaité faire preuve d'empathie afin de mettre le sujet dans des conditions d'expression positives et propices à l'approfondissement de ses propos.

Pendant l'entretien l'attitude adoptée était non directive. Comme le soulignent Ghiglione et Matalon (1978), le niveau de directivité est souvent lié aux objectifs de la recherche. L'objectif étant d'analyser en profondeur les propos de l'entraîneur, il paraissait important de lui laisser une grande liberté d'expression et donc d'adopter un faible niveau de directivité tout en étant attentif à ce que la discussion reste dans les limites de notre problématique.

Aucune intervention ou question n'a modifié ou contredit les dires de l'entraîneur. L'objectif étant de faire preuve d'une « attention positive inconditionnelle » en manifestant un intérêt certain quel que soit la nature ou l'orientation du discours (Mayer & Ouellet 1991). Comme le souligne Rogers (1966) « c'est je vous porte attention et non je vous porte attention à condition que vous vous comportiez de telle ou telle manière ! ».

4. Les questions de l'entretien

Le type d'entretien ethnographique a pour objectif de laisser une grande marge de manœuvre à l'interviewer du fait que celui-ci doit s'adapter aux réponses du répondant et approfondir ses propos. A l'inverse de l'entrevue structurée, possédant un guide d'entretien fixe, chacune des entrevues semi-directives de nature ethnographique possède une configuration, une dynamique qui lui est propre et qui dépend de la nature de l'interaction interviewer interviewé. Il était donc difficile de déterminer au préalable les questions qui allaient être posées durant les entrevues.

Ce type d'entretien semble donc ne présenter aucune validité interne de part sa non reproductibilité. Cependant l'instrument présente une validité et une reproductibilité certaine grâce à plusieurs démarches.

Le guide d'entretien

Dans un premier temps, le guide d'entretien présente l'ensemble des questions que le chercheur souhaite poser durant l'entrevue. Au regard du type d'entretien, le guide ne peut proposer une série de questions linéaires (Patton 89) ; il va ainsi présenter la ou les

premières questions, les différents thèmes que l'interviewer souhaite aborder et les stratégies mises en place dépendamment des réponses de l'entraîneur.

Ce guide est donc un outil qui va aider le chercheur à adopter une démarche similaire à chaque entrevue et dans laquelle seulement la forme est amenée à changer. Nous présenterons en profondeur les stratégies d'entretien plus tard, alors que les questions de départ seront abordées lors du déroulement de l'entretien.

Différents types de questions

L'interview non structurée ou semi-structurée aborde des thèmes à travers des questions que l'interviewer formule en cours d'interview. Si la nature de la formulation même des questions est difficilement prévisible, il apparaît important de diversifier le type de question afin de pouvoir approfondir le thème abordé ou le comportement du sujet. Spradley (79) propose 3 types de questions ouvertes pour les entretiens plus en profondeur. *Les questions descriptives* pour s'informer sur le comportement du sujet et lui permettre de se mettre en contexte, d'identifier les situations. *Les questions structurales* pour permettre au répondant d'expliquer, d'approfondir ses attitudes et comportements. Enfin, *les questions de contraste* pour clarifier ou reprendre les termes employés par le sujet et les approfondir.

En se fixant cette ligne de conduite méthodologique, nous avons pu élargir le recueil de données par une description, une mise en contexte et un approfondissement de chacun des facteurs situationnels mentionnés.

Présentation de l'ensemble des questions

Enfin, afin de rendre valide et reproductible notre démarche, l'ensemble des questions posées lors de chacune des entrevues seront retranscrites en annexe (Annexe 2) afin que le lecteur puisse identifier la perspective de questionnement, et reprendre l'étude s'il le souhaite.

5. Stratégie d'entretien

A l'inverse de l'entretien directif au sein duquel chaque question posée est définie au préalable, l'entretien semi directif laisse au sujet une marge de réponse plus large dans le but d'analyser plus en profondeur le discours et le mode de fonctionnement du sujet.

La trame de questionnement est préparée mais se veut très flexible et adaptable au discours de l'interviewé.

Cette liberté d'expression peut cependant conduire le sujet à déborder et à sortir du cadre de réponse défini par la problématique de l'étude. C'est pourquoi plusieurs stratégies ont été élaborées afin que le cadre de réponse de l'entraîneur soit toujours en adéquation avec celui de l'étude.

Face aux difficultés de compréhension des questions

a) S'il éprouvait des difficultés à cerner la notion de problème :

Nous évoquions un exemple de situation pratique face à un problème particulier (technique, tactique...) afin qu'il puisse visualiser et s'approprier la notion de « problème en situation ».

b) S'il ne répondait que partiellement ou aucunement à la question initiale.

Notre règle fondamentale était de le laisser achever son allocution avant d'intervenir à nouveau. Plusieurs options se présentaient :

- Nous tentions d'isoler dans son discours les points se rapprochant le plus de la prise de décision en sport collectif et des facteurs qui l'influencent. Ainsi nous nous servions de ses mots et expressions et des facteurs situationnels évoqués pour approfondir certains morceaux de discussion.

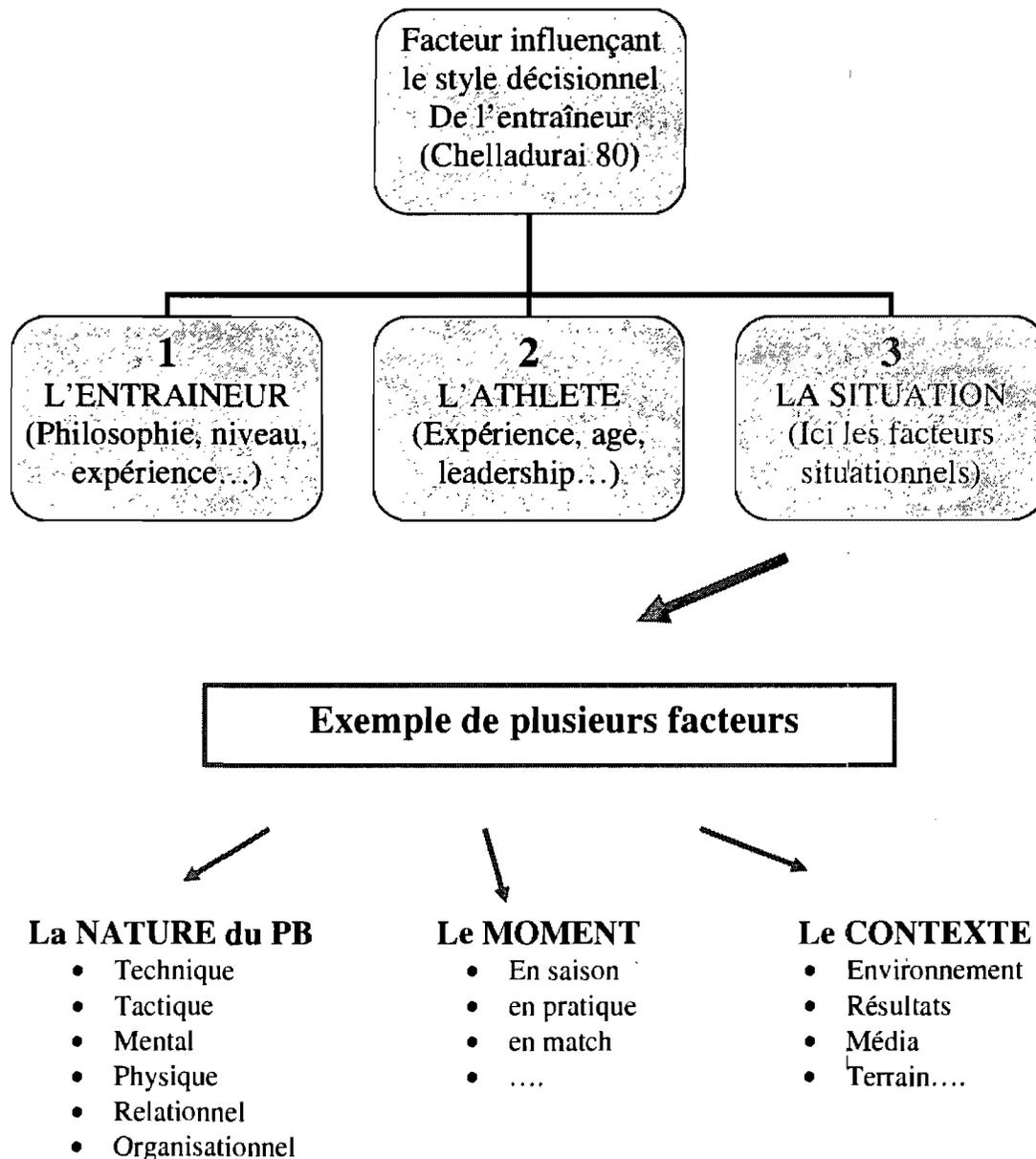
- Reformulation de la question initiale

- S'il ne saisissait toujours pas le sens de nos questions, nous élaborions ensemble une situation simple de sport collectif dans laquelle il avait à prendre une décision.

Des réponses trop superficielles sur les facteurs d'influence du style décisionnel

Nous pouvions alors, en dernier recours, évoquer les 7 facteurs situationnels de Vroom et Yetton (73). Ils étaient recontextualisés dans des situations de sport collectif au sein desquelles l'entraîneur était confronté à une prise de décision. L'objectif était ici de permettre à l'entraîneur de cerner la notion de facteur situationnel et d'en identifier les dimensions.

Il est à noter que cette stratégie n'a jamais été employée dans la mesure où tous les entraîneurs ont immédiatement saisi notre volonté de discuter des facteurs situationnels.

Figure N°2 : Facteurs reliés au style décisionnel de l'entraîneur

Lors de l'évocation des facteurs situationnels qui influencent sa façon de décider, il était probable que l'entraîneur évoque des facteurs relatifs aux deux autres grands domaines agissant sur la prise de décision de l'entraîneur : la philosophie de l'entraîneur et les caractéristiques des ses athlètes. Ces trois facteurs sont certes

fréquemment en interrelation, mais l'objectif de notre étude était de se concentrer sur l'identification des facteurs relatifs au contexte situationnel.

Si ce cas de figure se présentait, l'allocution de l'entraîneur achevée, nous présentions un schéma (figure N°3) récapitulatif du principe de prise de décision afin de clarifier l'orientation de notre étude et la direction que nous souhaitions que l'entretien prenne.

Annexe 6

Déroulement de l'entretien

Nous avons établi un protocole d'entretien qui intervient du moment où nous rentrons en contact avec l'entraîneur jusqu'au moment où nous le quittons, afin de respecter une démarche d'entretien standard propre aux exigences de l'entretien semi directif. Nous présentons ici cette démarche de manière chronologique. Ce protocole se déroule en quatre étapes distinctives au sein desquelles nous précisons point par point le déroulement de l'entretien.

Un document résumant ces quatre étapes a toujours accompagné l'interviewer afin qu'il possède des points de repères, qu'il soit certain d'avoir abordé les thèmes et questions clés et qu'il ait respecté l'ordre d'action convenu (Sellitz, Wrightsman & Cook 1977).

Étape 1 : établir le premier contact avec l'entraîneur

Une fois les deux protagonistes rendus et prêts à l'entretien, avant de commencer l'enregistrement, l'interviewer va procéder à une routine d'action ayant pour objectif d'introduire et rappeler les fondements de l'étude et de placer l'entraîneur dans un état de confiance. Ceci afin que l'entrevue soit la plus prolifique possible et qu'une certaine spontanéité de communication s'établisse.

« Certains considèrent cette prise de contact comme une simple rencontre de type administratif visant à préciser les données concrètes de l'entretien, mais ils oublient qu'il s'agit de déterminer le type de relations que le sujet sera susceptible d'offrir » (Boutin 1997).

Cette étape va se dérouler en six temps :

1. Libre, discussion diverse sur son environnement.

L'objectif étant d'établir un premier lien avec l'entraîneur. Cette étape s'est très souvent déroulée durant le temps où entraîneur et interviewer se rendaient au lieu d'entretien en visitant par la même les installations et locaux du club employant l'entraîneur. Nous avons cherché ici à permettre à l'entraîneur d'évoquer aisément son métier dans un environnement qui lui était familier afin qu'il puisse évoquer les situations relatives à cet environnement avec la même facilité.

Notre objectif à ce stade était de trouver un juste milieu entre familiarité et distanciation en essayant de cerner le degré d'ouverture de l'entraîneur. Les entraîneurs étant souvent

très fiers de nous faire découvrir leur milieu, il n'en fut par la suite que plus aisé de les inciter à évoquer leur comportement en situation.

2. Présentation du chercheur, de sa situation au sein de l'université de Montréal.

3. Présentation du profil du chercheur (niveau d'entraîneur et de joueur).

Nous cherchons ici à réduire la distance chercheur-entraîneur par un vécu commun en sport collectif et ainsi donner l'opportunité à l'entraîneur d'évoquer avec profondeur les termes et modes de fonctionnement propres à son milieu.

4. Explication à l'entraîneur des motifs pour lesquels il a été choisi.

5. Présentation et signature du formulaire de consentement

(L'entraîneur en ayant cependant déjà pris connaissance au préalable de l'entretien)

6. Spécifier que toute réponse présente un intérêt certain pour ce projet.

Étape 2 : l'entretien

L'entretien se déroule en 6 phases distinctes (de l'introduction aux questions de précision). Nous précisons ici pour chacune de ces phases, les concepts principaux qui seront abordés. Ces 6 phases composent notre routine de présentation du projet. L'enregistrement débute avec le premier point de la phase 1.

1. Introduction

En premier lieu, nous allons préciser :

Notre étude porte sur les entraîneurs de sport collectif.

- o Elle se concentre plus précisément sur les décisions, les choix qu'ils effectuent lorsqu'ils sont face à un problème.
- o Nous présentons ici les différents types de problèmes que les entraîneurs sont susceptibles de rencontrer.

2. Définition des concepts importants

L'entraîneur a déjà pris connaissance de ces concepts lors de la lecture du formulaire de consentement. Afin de le placer dans une situation de réponse optimale nous avons choisi de lui décrire oralement le cadre dans lequel se présente notre étude.

- o la recherche et la pratique ont démontré qu'un entraîneur peut choisir plusieurs façons de décider comment résoudre ce problème sur un continuum allant d'un style décisionnel autocratique à déléguatif.

- Précisons par ailleurs qu'il existe différents types d'entraîneurs, différentes philosophies de coaching. Certains sont par nature davantage orientés vers un style décisionnel plutôt qu'un autre (définition des principaux styles décisionnels).
- Mais on sait également que très fréquemment les entraîneurs adaptent leur façon de décider selon la situation, le contexte dans lequel ils se trouvent.

3. *Présentation de la problématique*

- En revanche, ce que l'on ne sait pas c'est au sein d'une situation ce qui va influencer la façon dont les entraîneurs décident pour résoudre le problème auquel ils sont confrontés.
- Le BUT de l'étude est donc de déterminer ce qui va influencer la façon dont l'entraîneur prend sa décision lorsqu'il est face à un problème.

Nous souhaitons donc identifier les facteurs qui composent les situations au sein desquelles l'entraîneur devra prendre une décision.

4. *Formulation de la question de départ*

Qu'est ce qui fait que lorsque vous êtes confronté à un problème, vous allez modifier votre façon de décider ?

5. *Reformulations de la question de départ si nécessaire*

La question de départ joue un rôle crucial dans la pertinence des réponses de l'entraîneur tout au long de l'entretien. Son objectif est que l'entraîneur établisse dès le départ un lien direct avec la problématique de l'étude et son contexte sportif. De ce fait nous proposons de multiples reformulations.

- Pourquoi face à un problème allez-vous consulter vos athlètes ?
- Si vous essayez de vous souvenir un problème auquel vous avez eu à faire face, pourquoi allez-vous consulter vos athlètes ?
- Qu'est ce qui fait que vous allez solliciter vos athlètes dans vos décisions ?

6. *Questions de précision*

- Quelque soit le contexte dans lequel ce problème, cette difficulté apparaît, vous allez décider seul (ou avec vos athlètes) ?
- Quand allez-vous les solliciter ? (moment en saison, en pratique...)

Si l'entraîneur présentait des difficultés à évoquer en profondeur les facteurs qui influencent sa prise de décision, nous aurions pu alors directement le questionner sur l'influence de chacun des 7 facteurs énumérés par Vroom et Yetton (73) dans son modèle (EX : comment le temps, la pression temporelle peut elle influencer la façon dont vous prenez votre décision, jouer sur le degré de participation de vos athlètes ?). Ce principe n'a été employé qu'à deux reprises.

Comme nous l'avons signalé précédemment, il est difficile de présenter une liste exhaustive des questions qui meubleront les entretiens. C'est le principe de l'entretien semi directif au sein duquel un questionnement unique s'articule autour d'une philosophie d'entretien et des concepts de base clairement définis au préalable et communs à l'ensemble des entretiens.

Étape 3 : Conclure l'entretien

Cette étape suit un cheminement particulier en 3 phases :

1. Résumé de l'entretien et approbation de l'entraîneur.

L'objectif est ici de vérifier que l'interviewer a effectivement cerné la profondeur des propos tenus par l'entraîneur. Ceci afin d'éviter les erreurs d'interprétation et les incompréhensions.

2. Recueil des impressions de l'entraîneur à propos :

- Du déroulement de l'entretien
- De son intérêt / sa situation par rapport au projet

Nous avons ici discuté de la façon dont l'entraîneur avait perçu notre démarche. Comme le soulignent Poutois et Desmet (88) « à côté de l'aspect humain que revêt cette démarche, elle peut aussi être d'un grand intérêt pour l'analyse des données recueillies ». Nous avons ainsi pu identifier s'il avait éprouvé des difficultés face au questionnement et s'il souhaitait ajouter ou modifier certains dires. Aucun entraîneur n'a manifesté déception, regret, difficulté de compréhension au regard de la démarche et du protocole d'entrevue. C'est une des grandes réussites de notre démarche d'entretien.

- Des liens qu'il entretient avec la psychologie du sport

Après un pré entretien sous forme de discussion générale, une démarche d'entretien très pointue sur une problématique précise, nous avons choisi d'achever notre démarche de recueil de données par une discussion plus large sur la psychologie du sport. Ceci afin de discuter et de sensibiliser les entraîneurs à ce domaine encore méconnu en sport d'équipe. Cette démarche s'est avérée très enrichissante pour le chercheur et d'un intérêt certain pour la plupart des entraîneurs qui manifestèrent le désir d'approfondir ou de s'informer sur le domaine....

3. *Discussions diverses* sur ses projets, sa saison....

4. *Séparation*

Comme Gauthier (84) le souligne, il est important que la relation s'achève sur une note positive et cordiale.

Nous avons donc sincèrement remercié chacun des entraîneurs en soulignant l'intérêt de leur propos (plus de la moitié nous ont questionnés sur la pertinence de leurs réponses). Enfin nous leur avons mentionné que s'ils le souhaitaient, ils auraient un accès exclusif aux résultats de l'étude et au document de rédaction de l'ensemble de la recherche. Tous ont souhaité avoir un suivi.

Étape 4 : Établissement d'un rapport d'entrevue

1. *Résumé*

2. *Manifestations externes*

Immédiatement après avoir quitté l'entraîneur, nous avons systématiquement procédé à une identification des principales émotions et réactions relatives à certaines questions. Ce principe ne s'est en réalité pas avéré d'une grande utilité dans la mesure où il n'a pas offert de constat particulier quant aux émotions des entraîneurs qui sont restés réguliers dans leur attitude.

Nous n'avons par ce fait pas souhaité l'utiliser comme un instrument susceptible d'appuyer la validité de l'instrument de recueil de données et des données elles-mêmes.

3. *Circonstances d'entrevue*

Nous avons ici procédé à un état des lieux du contexte dans lequel s'est déroulée l'entrevue. Le lieu, le cadre, les personnes présentes (un entretien s'est déroulé en présence d'un employé administratif), les interruptions... Nous avons choisi de donner

aux participants une grande liberté de comportement et d'expression afin que la spontanéité soit optimale.

Trois entraîneurs ont interrompu l'entretien en répondant à leur téléphone portatif pendant une période de temps n'excédant jamais 30 secondes. Ils ont étonnamment immédiatement repris la conversation précisément où ils l'avaient laissé, ne brisant ainsi pas le cheminement et la profondeur de leur réflexion. En revanche un quatrième entraîneur est resté durant 15 minutes au téléphone sur une conversation relative au recrutement d'un joueur. Suite à cette conversation, nous avons fait un bref résumé du contexte et de l'idée qu'il développait afin qu'il la recontextualise et puisse la poursuivre. Les données relatives à sa conversation téléphonique ont, à sa demande, été ignorées lors du traitement de données et non considérées lors de la retranscription verbatim.