

Pourquoi mener cette activité ?

- S'initier à des principes du leadership de qualité.
- Distinguer les différents types de rôles possibles dans un groupe.
- Identifier le rôle de chaque athlète et trouver des actions positives à adopter en fonction de celui-ci.

Animation de l'activité**Dans cette activité, vous trouverez :**

- Les étapes de réalisation p. 1
- Les fondements d'un leadership de qualité p. 3
- La liste des rôles p. 4
- Un exemple d'animation p. 5
- Une fiche d'activité interactive p. 6

Ouverture :

Expliquez à vos athlètes que le leadership est très important dans une équipe ou dans un groupe. Le leadership vient en effet répondre aux besoins des membres, que ces besoins soient de nature technique, motivationnelle, sociale ou même externe à l'activité sportive. Chaque individu a la capacité d'exercer du leadership par le rôle qu'il joue à l'intérieur de son équipe ou de son groupe. Il est donc important de connaître et d'appliquer les fondements d'un leadership de qualité. L'activité a ainsi pour but d'introduire et d'implanter le leadership positif dans la pratique sportive.

Étapes (voir la p. 5 pour un exemple d'animation) :

1 Expliquer ce qu'est le leadership :
Le leadership est la capacité d'influencer l'équipe ou le groupe dans l'atteinte de ses objectifs. Tout le monde peut donc agir comme leader. Alors, même si certaines personnes ont plus d'influence que d'autres ou que ces personnes ont un rôle plus informel, toutes et tous sont invité-e-s à agir positivement sur l'équipe, et ce, en fonction de leurs capacités.

2 Présenter les caractéristiques d'un leadership de qualité :
Présentez maintenant les grandes dimensions caractérisant un leadership de qualité à l'aide de l'aide-mémoire *Leadership de qualité* (p. 3) tout en mettant l'accent sur le fait que tous les membres de l'équipe peuvent jouer un rôle qui aura une influence positive sur la dynamique de groupe, et donc exercer du leadership.

3 Présenter les différents rôles :
Maintenant que les jeunes comprennent les fondements d'un leadership de qualité, présentez-leur, à l'aide de la *Liste des rôles* (p. 4), les différents types de rôles. Chacun d'eux correspond à un différent rôle qui sera assigné aux membres de l'équipe. En sous-groupe de huit, demandez à vos athlètes de s'attribuer les rôles entre eux-elles, et ce, en fonction de leurs caractéristiques personnelles réelles.

Ensuite, testez la compréhension des rôles. À l'aide des mises en situation proposées (p. 5 et 6), demandez aux athlètes de trouver des actions positives qu'ils-elles pourraient mettre en place afin d'exercer un leadership positif en cohérence avec leur rôle. Enfin, demandez à chaque équipe de présenter leur situation, leurs rôles et les actions choisies devant le reste du groupe.

4 Formaliser les rôles et les actions positives à adopter :
Prenez en note le rôle qui a été attribué à chaque personne et les deux actions choisies par les athlètes. Afin d'assurer un suivi, attendez un mois et demandez aux athlètes de trouver deux autres actions qui sont adaptées à leur rôle. Pendant la saison, vous pouvez même recommencer l'exercice et demander aux athlètes de changer de rôle afin de les aider à développer leurs habiletés en tant que leader.



Animation de l'activité (suite)

Clôture : Mentionnez au groupe que...

1. L'ensemble des membres de l'équipe doit représenter son rôle dans sa façon d'agir et de se comporter dans l'équipe ou dans le groupe.
2. Vous allez les tenir redevables de ces rôles et du respect d'un leadership positif.
3. Vous leur rappellerez les fondements du leadership de qualité lors d'écart de conduite vis-à-vis ceux-ci.
4. Vous allez les féliciter quand ils-elles incarneront leurs rôles de leaders.

Suivi de l'activité

Pour assurer l'efficacité de l'exercice, il faut que le contenu de l'activité s'implante dans le quotidien de vos athlètes. Voici quelques astuces pour assurer le suivi :

- **Rappel visuel :** Assurez-vous que chaque membre de l'équipe ou du groupe ait bien reçu la fiche d'activité interactive *Notre leadership* (p. 8) ou plastifiez-la et affichez-la dans vos locaux. Cela peut encourager vos jeunes à s'entraider à trouver de nouvelles actions.
- **Impliquer les leaders dans les processus de l'équipe :** En fonction de leur rôle, attribuez différentes tâches à vos athlètes. De plus, consultez régulièrement les athlètes pour vérifier que l'équipe respecte encore son identité coconstruite et qu'elle se dirige bien vers l'atteinte de ses objectifs.
- **Rétroactions :** S'assurer d'encadrer vos leaders dans leurs actions en leur donnant le plus de rétroactions possible sur leurs habiletés de leadership pour qu'ils-elles puissent adopter et développer un leadership de qualité. Des exemples de rétroactions sont disponibles à la page *Leadership de qualité* (p. 3).

Indicateurs de réussite de l'activité

Vos leaders respectent ces grandes dimensions du leadership de qualité :

- ✓ **Modèle positif :** Agir comme un modèle positif et représenter les forces et les objectifs de l'équipe.
- ✓ **Esprit d'équipe :** Promouvoir et défendre les intérêts de l'équipe ; encourager l'entraide et la coopération entre les membres.
- ✓ **Résolution de problèmes :** Aider à la résolution de problèmes en étant orienté-e par les forces et les objectifs de l'équipe ; encourager les membres à aborder les problèmes qu'ils et elles constatent ; prendre les devants dans les moments difficiles.
- ✓ **Différences, besoins et forces :** Prendre soin de l'équipe en étant à l'écoute des besoins de ses membres et en considérant les différentes forces de tou-tes ; agir pour inclure tous-tes les membres.
- ✓ **Reconnaissance et humilité :** Encourager les autres, reconnaître leurs bons coups, partager les moments forts et reconnaître ses limites.



Leadership de qualité

Le leadership est le processus et la capacité par lesquels un individu influence une équipe dans la poursuite et l'atteinte d'objectifs communs.

Fondements d'un leadership de qualité

Modèle positif : Agir comme un modèle positif et représenter les forces et les objectifs de l'équipe.

Esprit d'équipe : Promouvoir et défendre les intérêts de l'équipe ; encourager l'entraide et la coopération entre les membres.

Résolution de problèmes : Aider à la résolution de problèmes en étant orienté-e par les forces et les objectifs de l'équipe ; encourager les membres à aborder les problèmes qu'ils et elles constatent ; prendre les devants dans les moments difficiles.

Différences, besoins et forces : Prendre soin de l'équipe en étant à l'écoute des besoins de ses membres et en considérant les différentes forces de toutes et tous ; agir pour inclure tous-tes les membres.

Reconnaissance et humilité : Encourager les autres, reconnaître leurs bons coups, partager les moments forts et reconnaître ses limites.

Exemples de rétroactions entre les athlètes

J'ai remarqué que tu avais peut-être un peu de misère avec ce mouvement. Veux-tu que je t'aide ?
(leader sportif)

J'ai remarqué que tu sembles moins investie ces temps-ci. Aimerais-tu qu'on pratique nos techniques ensemble ?
(motivationnel)

J'ai remarqué que tu sembles aller moins bien. Veux-tu en parler ?
(social)

J'aime beaucoup l'intensité que tu mets pendant les exercices ! C'est motivant !
(leader verbal)

Exemples de rétroactions par les entraîneur-e-s

Ton engagement dans l'équipe fait de toi un modèle pour les autres. Garde en tête que ça implique aussi que tu es un modèle à l'extérieur de l'activité.
(rôle de modèle)

Je t'ai vu aider Maxime tout à l'heure. L'entraide, c'est très important pour notre esprit d'équipe. Bien joué !
(esprit d'équipe)

Tu proposes des idées concrètes pour faire face aux défis. Continue comme ça !
(résolution)

Continue à développer ton écoute active, ça t'aidera à bâtir des liens de confiance avec les membres de l'équipe.
(différences, besoins et forces)

C'est bien comment tu accueilles la rétroaction et que tu appliques nos conseils. Continue comme ça !
(reconnaissance et humilité)



Liste des rôles

Voici différents rôles que les membres d'une équipe peuvent incarner. Présentez-les et demandez à chaque personne du groupe de réfléchir à quel·le athlète correspond le plus à chaque rôle en fonction de leurs caractéristiques personnelles réelles.

Leader sportif·ve

- Se distingue en raison de ses habiletés physiques, techniques, tactiques et stratégiques.
- Aide l'équipe à se concentrer sur ses objectifs et à prendre des décisions.
- Donne des conseils tactiques aux autres et les guide si nécessaire.

Leader social·e

- Favorise les bonnes relations au sein de l'équipe et veille à ce que l'ambiance soit bonne, par exemple dans les vestiaires, dans le bus ou lors de la planification d'activités sociales à l'extérieur des moments officiels de la pratique sportive.
- Aide à résoudre les conflits entre des membres de l'équipe ou du groupe.
- Est à l'écoute et inspire la confiance.

Mentore

- Se démarque par sa capacité à donner de bons conseils aux autres, souvent parce qu'il ou elle a de l'expérience dans le sport.
- Agit comme modèle auprès des autres membres de l'équipe.



Bougie d'allumage

- Inspire et anime un groupe dans des moments très importants qui vont déterminer la suite des choses.



Leader motivationnel·le

- Se distingue comme étant le ou la plus grand·e motivateur·trice de l'équipe.
- Encourage et redonne aussi du cœur aux découragé·e·s.
- Oriente les émotions des autres dans la bonne direction afin de maximiser les performances de l'équipe.
- Se démarque également par son travail acharné et son engagement.



Comédien·ne/Clown

- Divertit les autres, dans des moments adéquats, en utilisant des situations comiques, de l'humour et des blagues.



Leader non verbal·e

- Dirige l'équipe par l'exemple, par son travail et par son dévouement, tout en étant discret·ète.

Leader verbal·e

- Se démarque par sa bonne communication qui permet de guider l'équipe.





Exemple d'animation

Pour la troisième et dernière activité de *Cohaesia*, nous parlerons de leadership et des rôles que chacun·e d'entre vous pouvez avoir dans l'équipe ou le groupe.

Avant d'aller plus loin, est-ce que quelqu'un pourrait me décrire sa définition du leadership ?

(Prendre des réponses.)

1 Très bien, merci du partage. Le leadership est le processus et la capacité par lequel on influence des gens vers la poursuite et l'atteinte d'objectifs communs. Tout le monde ici peut être un leader et avoir un rôle important dans l'équipe. Les rôles peuvent parfois être formels et d'autres fois, informels. Si tout le monde joue un rôle différent dans l'équipe ou le groupe, il y a beaucoup plus de chance que plusieurs besoins soient répondus (p. ex. au niveau technique, motivationnel, social).

2 Savez-vous ce qui fait qu'une personne devient un·e bon·ne leader ?

(Prendre des réponses.)

Exactement. Les bon·ne·s leaders sont des **modèles positifs** dans le groupe, représentent bien notre **esprit d'équipe**, participent activement à la **résolution de problèmes**, cernent bien les **différences, les besoins et les forces** de l'ensemble des membres de l'équipe et reconnaissent les **efforts et la participation** de toutes et tous. Tout le monde peut donc y mettre du sien pour y arriver.

3 Maintenant que vous comprenez que tout le monde peut être un·e leader de manière différente dans l'équipe, nous allons aborder les différents rôles que vous pouvez jouer pour incarner votre leadership. Nous allons faire le tour ensemble de chaque rôle.

(Lecture des rôles tel qu'indiqué sur la feuille Liste des rôles.)

4 Maintenant, je vais vous diviser en sous-groupe de huit athlètes et je vais vous donner une mise en situation. Attribuez-vous chacun un rôle - vous ne pouvez pas choisir votre propre rôle. Ensuite, en fonction de votre situation et de votre rôle, je veux que vous pensiez à deux actions positives que vous pourriez entreprendre pour aider à l'équipe ou au groupe à garder une dynamique de groupe positive. Enfin, une fois ces étapes terminées, chaque équipe présentera sa situation et chaque athlète nommera son rôle et ses actions choisies.

Je vais prendre en note vos rôles et vos actions et je vais me permettre de vous féliciter si vous adopter ces comportements au quotidien et de vous recadrer si vous allez à l'encontre de votre rôle.



Mise en situation - sports d'équipe

- Distribuez une mise en situation par sous-groupe de huit athlètes.
- Demandez aux athlètes de s'attribuer les rôles en fonction de leurs caractéristiques personnelles réelles.
- Demandez aux athlètes de lire leur mise en situation et de trouver deux actions positives à mettre en place en fonction de leur rôle.
- Demandez à chaque sous-groupe de lire leur situation et aux athlètes de nommer leur rôle ainsi que les actions choisies devant le reste du groupe.
- Donnez des rétroactions concernant le choix des actions et recadrez si des actions choisies pourraient avoir des conséquences sur la dynamique de groupe.

Ça ne sert plus à rien, on perd tout le temps !

1

Votre équipe est troisième dans le classement. Vous travaillez fort à chaque pratique et chaque partie pour gagner, mais les autres équipes de la ligue sont très bonnes. Dans les dernières semaines, vous n'avez eu que des défaites. L'équipe se sent de plus en plus démoralisée. Les entraînements sont difficiles et la motivation des athlètes est basse, mais vous n'êtes qu'à la moitié de la saison ! Il faut donc retrouver de l'énergie et se rappeler des objectifs d'équipe pour se donner une chance de bien terminer la saison.

Je commence à être vraiment écoeuré-e de l'équipe.

2

Quelques bon-ne-s joueur-euse-s se sont blessé-e-s dans les dernières semaines, ce qui cause beaucoup de frustration dans votre équipe. La cohésion dans le groupe va de moins en moins bien. Il y a plusieurs conflits entre les membres, car certain-e-s joueur-euse-s blessé-e-s ne viennent pas aux entraînements, d'autres ne prennent pas au sérieux leur retour au jeu et les joueur-euse-s actif-ve-s sont fatigué-e-s. Il reste quelques semaines seulement avant les séries et vous aimeriez que votre équipe soit la plus en forme possible pour pouvoir atteindre vos objectifs de début de saison.

Ça frôle la perfection, sauf que... !

3

Votre équipe gagne tous les matchs depuis le début de la saison. Tout le monde est content-e, les athlètes s'entendent bien, les entraîneur-e-s sont très satisfait-e-s du début de saison. Cependant, le prochain match est contre la meilleure équipe de la ligue que vous n'avez pas encore affrontée. Vous voulez garder votre fiche parfaite, mais tout le monde devient de plus en plus tendu au fur et à mesure que vous approchez de la date du match.



Mise en situation - sports individuels

- Distribuez une mise en situation par sous-groupe de huit athlètes.
- Demandez aux athlètes de s'attribuer les rôles en fonction de leurs caractéristiques personnelles réelles.
- Demandez aux athlètes de lire leur mise en situation et de trouver deux actions positives à mettre en place en fonction de leur rôle.
- Demandez à chaque sous-groupe de lire leur situation et aux athlètes de nommer leur rôle ainsi que les actions choisies devant le reste du groupe.
- Donnez des rétroactions concernant le choix des actions et recadrez si des actions choisies pourraient avoir des conséquences sur la dynamique de groupe.

Un début de saison difficile

1

Dans votre groupe d'entraînement, vous êtes plusieurs à terminer quatrième ou cinquième au classement dans toutes les dernières compétitions. Vous vous entraînez sérieusement depuis le début de la saison, mais le niveau des autres athlètes dans vos catégories est très élevé. Les résultats ne sont pas à la hauteur de vos efforts, et vous êtes plusieurs à ressentir une perte de motivation et d'énergie. Pourtant, la saison n'est qu'à moitié terminée. Il reste suffisamment de temps pour remonter dans le classement et atteindre vos objectifs.

Comment surmonter des blessures ?

2

Plusieurs athlètes de votre groupe d'entraînement sont blessé-e-s et ne peuvent pas s'entraîner. Cela engendre une démotivation générale, des absences aux entraînements, des conflits entre les membres et plusieurs personnes ne respectent plus les règles de bases. La saison ne fait que commencer et vous ne voulez pas que la dynamique de groupe reste négative toute l'année.

Ça frôle la perfection, sauf que... !

3

Tous les athlètes de votre groupe gagnent leurs compétitions depuis le début de la saison. Les résultats sont excellents, la progression est constante, les entraîneur-e-s et les athlètes sont satisfait-e-s. Cependant, la plus grosse compétition de l'année est à venir et vous allez affronter le meilleur club de la province. Plus vous vous approchez de la date, plus la pression et la tension entre les athlètes montent. Vous ne voulez pas que la confiance soit affectée ni les relations entre les athlètes.



Fiche d'activité

Notre leadership

Noter les deux actions qui ont été choisies par chaque leader. Dans un mois, changer les actions pour en trouver deux nouvelles. Vous pouvez refaire l'activité à la mi-saison et attribuer de nouveaux rôles à chaque athlète.

Leader sportif·ve

Inscrire les actions

Mentor·e

Inscrire les actions

Bougie d'allumage

Inscrire les actions

Leader motivationnel·le

Inscrire les actions

Leader social·e

Inscrire les actions

Leader non verbal·e

Inscrire les actions

Leader verbal·e

Inscrire les actions

Comédien·ne/Clown

Inscrire les actions

Bibliographie

- Asrar-ul-Haq, M., et Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2). 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Dubreuil, P., Girouard, S., Forest, J., et Crevier-Braud, L. (2011). La psychologie positive et l'approche basée sur les forces. *Psychologie Québec*, 28(4), 22-26.
- Durlak, J. A., Weissbeg, R. P., et Pachan, M. (2010). A Meta-Analysis of After-School Programs That Seek to Promote Personal and Social Skills in Children and Adolescents. *Am J Community Psychol*, 45(3-4), 294-309. <https://doi.org/10.1007/s10464-010-9300-6>
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., et Schellinger, K. B. (2011). The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions. *Child development*, 82(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>
- Edginton, C. R., Hudson, S. D., et Scholl, K. G. (2005). Prologue – Leadership: An Interactive Process. Dans C. R. Edginton, S. D., Hudson et K. G. Scholl (Éds.), *Leadership for Recreation, Parks, and Leisure Services* (1-21). Sagamore Publishing.
- Fisher, G. N. (2020). L'identité sociale. Dans G. N. Fisher. (Éd.), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* (237-266). Dunod.
- Haslam, S. A., Eggins, R. A., et Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 83-113. <https://doi.org/10.1348/096317903321208907>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., et Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership*. Psychology Press.
- Haslam, S. A., Reutas, J., Bentley, S. V., McMillan, B., Lindfield, M., Luong, M., Peters, K., et Steffens, N. K. (2023). Developing engaged and “teamful” leaders: A randomized controlled trial of the 5R identity leadership program. *PLoS ONE* 18(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286263>
- Hellison, D., Wright, P. M., Martinek, T. J., et Walsh, D. S. (2026). A Framework for Teaching Personal and Social Responsibility. Dans D. Hellison, P. M. Wright, T. J. Martinek, et D. S. Walsh (Éds.), *Teaching Personal and Social Responsibility Through Physical Activity* (34-46). Human Kinetics.
- Jenkins, R. (2004). Groups and categories. Dans R. Jenkins (Éd.), *Social Identity* (79-93). Routledge Taylor & Francis Group.
- Nolan, D., O'Donovan, M., Lafferty, N. (2025). Social identity approach to understanding teacher-leadership. *International Journal of Educational Research*, 133. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102730>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory & Practice*. Sage.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K. et Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly* 25(5), 1001-1024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Weinberg, R. S., et Gould, D. (2019). Team Dynamics and Cohesion. Dans R. S. Weinberg, et D. Gould (Éds.), *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (175-209). Human Kinetics.
- Weinberg, R. S., et Gould, D. (2019). Leadership. Dans R. S. Weinberg, et D. Gould (Éds.), *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (211-232). Human Kinetics.