

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN LETTRES ET COMMUNICATION SOCIALE

PAR
ALEXANDRE LAVOIE

COOPÉRATION, COMPÉTITION ET INDIVIDUALISME :
LA COMMUNICATION ET SON EFFET
SUR LA PERFORMANCE COLLECTIVE

DÉCEMBRE 2010

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Remerciements

D'abord, un immense merci à Stéphane Perreault pour son encadrement, sa compétence et sa grande disponibilité, mais surtout pour ses qualités humaines exceptionnelles. Sans sa patience et sa compréhension, jamais ce document n'aurait vu le jour. Il a été un guide hors pair.

Je veux ensuite remercier ceux qui ont directement collaboré à cette recherche : Maxime Garneau, Marie-Josée Filion, Philippe Doucet et Jeanne Guèvremont. Votre aide m'a été indispensable et une grande partie du mérite vous revient.

Un gros merci également à l'organisation, aux joueurs et aux entraîneurs qui ont accepté de se prêter à cette étude, mais que je ne peux malheureusement pas nommer ici. Peu d'organisations auraient accepté de s'y prêter et votre dévouement à faire avancer les connaissances scientifiques est précieuse.

Finalement, merci à ma famille, mes amis et surtout à ma copine Marie-Eve Lagacé pour le support et les encouragements dans les moments difficiles. Je vous en suis reconnaissant.

Résumé

Morton Deutsch divisait en 1949 les interactions humaines entre les membres d'une équipe ou d'un groupe restreint en trois grandes catégories : (a) la coopération, (b) la compétition et (c) l'individualisme. L'un de ces trois types d'interaction apparaît quand les membres d'une équipe (a) sont interdépendants à l'égard de l'atteinte de leurs objectifs, (b) poursuivent des buts mutuellement exclusifs ou (c) travaillent indépendamment en vue d'atteindre leurs objectifs personnels. Depuis la théorisation de Deutsch, de nombreuses études ont démontré l'efficacité de la coopération et l'importance de la communication dans l'accomplissement de diverses collectives, notamment dans le domaine de l'apprentissage. Curieusement, l'influence qu'ont ces trois types d'interaction sur la communication et la performance des équipes sportives n'a presque pas été étudiée. L'objectif de ce mémoire était donc double : 1) identifier la présence de ces trois types de d'interactions sociales à travers la communication des joueurs d'une équipe sportive et 2) identifier l'influence qu'a chacun des types d'interaction sur la performance d'une équipe sportive. Afin d'atteindre ces deux objectifs, une étude a été effectuée auprès d'une équipe de hockey de la Ligue midget AAA du Québec durant la saison 2008-2009. Plus précisément, nous avons enregistré la totalité des discussions qui se sont déroulées dans le vestiaire de l'équipe-test pendant la durée complète de l'étude, soit 11 matchs locaux. Les résultats indiquent que la communication des joueurs à propos de leurs buts n'est pas significativement reliée à la performance collective lorsque celle-ci est considérée comme une conséquence de la

première, mais que la performance de l'équipe a une influence importante sur la communication à l'intérieur de celle-ci. Les interventions de l'entraîneur et du capitaine de l'équipe, quant à elles, ont influencé la performance collective de l'équipe dans certains cas. La compétition s'est avérée plus efficace que la coopération en termes de performance collective. Les résultats de cette étude sont discutés en fonction de la littérature sur le leadership, la relation entre la cohésion et la performance d'une équipe ainsi que celle sur la fixation d'objectifs.

Table des matières

<u>REMERCIEMENTS</u>	I
<u>RÉSUMÉ</u>	II
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	IV
<u>LISTE DES TABLEAUX</u>	V
<u>LISTE DES FIGURES</u>	VI
<u>INTRODUCTION GÉNÉRALE</u>	1
<u>MISE EN CONTEXTE</u>	2
1.1 L'IMPORTANCE DES OBJECTIFS : LE «GOAL SETTING»	5
1.2 LA NATURE DES BUTS : LE MODÈLE DE DEUTSCH	7
1.3 LA COHÉSION	19
1.4 LA COMMUNICATION DANS LES ÉQUIPES SPORTIVES.....	23
1.5 LE LEADERSHIP	25
1.6 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	28
1.7 OBJECTIFS DE RECHERCHE	30
1.8 HYPOTHÈSES.....	31
<u>2. MÉTHODOLOGIE</u>	33
2.1 PARTICIPANTS	33
2.2 MESURE	34
2.3 PROCÉDURES	48
<u>3. RÉSULTATS</u>	52
3.1 LA MESURE DE LA PERFORMANCE – LE TSAP.....	53
3.2 LA PERCEPTION DE PERFORMANCE.....	57
3.3 LA COMMUNICATION LORS DES MATCHS.....	61
3.4 DESCRIPTION DES RÉSULTATS.....	62
3.5. LA RELATION ENTRE LA COMMUNICATION ET LA PERFORMANCE	64
<u>4. DISCUSSION</u>	77
<u>5. CONCLUSION</u>	90
<u>6. RÉFÉRENCES</u>	93
<u>7. APPENDICES</u>	97

Liste des tableaux

<u>Tableau 1</u> : Typologie de la coopération (tiré de Johnson & Johnson, 1989).....	11
<u>Tableau 2</u> : Typologie de la compétition (tiré de Johnson & Johnson, 1989).....	11
<u>Tableau 3</u> Moyennes des scores de performance obtenus par l'équipe-test et ses adversaires.....	54
<u>Tableau 4</u> : Différentiel de l'équipe-test et de ses adversaires.....	55
<u>Tableau 5</u> : Corrélations entre le score de performance et le différentiel.....	56
<u>Tableau 6</u> : Comparaison des indicateurs de communication auto rapportée et du construit «performance» lors de victoires et de défaites.....	58
<u>Tableau 7</u> : Moyennes, écarts-types et corrélations entre la performance auto -rapportée et la perception de communication des joueurs	59
<u>Tableau 8</u> : Corrélations entre les indicateurs de performance objectifs et les indicateurs de perception de la communication.....	60
<u>Tableau 9</u> : Corrélations entre les indicateurs de communication des joueurs et les indicateurs de performance.....	71
<u>Tableau 10</u> : Corrélations entre les indicateurs de communication de l'entraîneur et les indicateurs de performance.....	71
<u>Tableau 11</u> : Corrélations entre les indicateurs de communication du capitaine et les indicateurs de performance.....	72
<u>Tableau 12</u> : Corrélations entre les indicateurs de communication des joueurs et les indicateurs de performance au temps précédent.....	72
<u>Tableau 13</u> : Corrélations entre les indicateurs de communication de l'entraîneur et la performance au temps précédent.....	73
<u>Tableau 14</u> : Corrélations entre les indicateurs de communication du capitaine et la les indicateurs de performance au temps précédent.....	73

Liste des figures

<u>Figure 1</u> : Les déclinaisons coopération – compétition (Carron, 2005).....	13
<u>Figure 2</u> : Dynamique entre compétitivité intragroupe et performance selon Lambert (1965).....	18
<u>Figure 3</u> : Illustration du processus de communication et de performance	65
<u>Figure 4</u> : Illustration du processus de communication et de performance et les corrélations qui sont associées à chaque relation.....	74

Introduction générale

«(Bob) Gainey est le joueur d'équipe par excellence. Cette expression est souvent mal interprétée. Elle ne signifie pas qu'il est dépourvu des mêmes ambitions individuelles que les autres. Cela veut plutôt dire qu'il tire l'essentiel de sa valorisation des succès tangibles obtenus par l'équipe et de ses conquêtes de la Coupe Stanley. Car les talents de Gainey sont des talents d'équipe, qui ont plus d'effet et qui sont remarqués quand l'équipe va bien ; et qui semblent secondaires quand elle perd. Tandis que d'autres joueurs, dans leur rôle, combattent sans cesse une tension entre l'équipe et l'ego (il est sûrement bon pour Larry Robinson de compter un but, si l'équipe mène et que le pointage est serré ; mais il n'est pas bon pour l'équipe qu'il essaie de le faire), ce qui est bon pour Gainey est bon pour l'équipe, et l'inverse est vrai aussi».

Cette citation, tirée du livre *Le Match* du légendaire gardien du Canadien Ken Dryden (1983, p. 125), illustre à merveille l'idée que la majorité des fans, des entraîneurs et des analystes se font du joueur d'équipe parfait. Pas le meilleur joueur de la Ligue, dit Dryden, mais certainement le plus admiré et respecté par ses pairs ; celui que l'on veut compter dans ses rangs à la veille d'un affrontement.

Les journaux regorgent d'histoires de sportifs qui ont sacrifié leurs aspirations personnelles pour le bien de leur équipe, de vedettes qui ont mis leur ego de côté pour accéder aux grands honneurs, et les partisans en raffolent. Particulièrement en séries éliminatoires, où le talent devient bien souvent secondaire dans l'esprit des entraîneurs, qui n'ont plus dans la bouche que les mots esprits d'équipe, chimie, abandon de soi et sacrifice.

Mais qu'en est-il réellement ? Cette croyance, partagée par les observateurs d'à peu près tous les sports collectifs — le hockey, le basket-ball et le football américain, notamment

— est-elle fondée ? Un joueur, pour contribuer aux succès de son équipe, doit-il absolument mettre de côté ses ambitions personnelles pour se consacrer entièrement aux objectifs de l'équipe ? À quel point, justement, ces objectifs d'équipe sont-ils partagés par les joueurs et aident-ils un groupe de joueurs en apparence ordinaire à réaliser de grandes choses ? C'est à ces questions, aussi vieilles que le sport lui-même, que ce mémoire tentera d'apporter une partie de réponse.

Mise en contexte

Dans certains domaines, notamment dans le sport, la nature même de la tâche rend inévitable l'existence d'équipe. Ainsi, on imagine mal des matchs de hockey, de basket-ball ou de football opposant des individus seuls. Une des problématiques qui découlent de ce type de travail est l'inégalité de l'efficacité des équipes, tant en milieu sportif qu'en milieu organisationnel, académique ou militaire. Des chercheurs issus de plusieurs domaines tentent depuis plusieurs décennies d'expliquer pourquoi des équipes composées d'individus aux compétences et aux attributs relativement homogènes ne sont pas égales quant à leur production et à l'atteinte de leurs objectifs. La recherche sur la fixation des buts, la coopération, et la cohésion s'est notamment penchée sur la question.

Définition générale des équipes

La littérature sur les équipes et les groupes de travail offre plusieurs définitions de ces deux concepts, qui sont parfois utilisés de manière interchangeable ; ils revêtent pour d'autres chercheurs des significations différentes. Dans la présente recherche, le mot «équipe» sera utilisé pour désigner l'objet de recherche, et ce, pour deux raisons principales.

Premièrement, il fait peu de doute que le terme «équipe» est le vocable le plus largement utilisé dans le milieu sportif pour désigner un groupe de joueurs évoluant pour la même organisation sportive. La première raison en est donc une de sens commun : le terme «groupe sportif» (ou toute autre déclinaison du genre) n'est rarement, voire jamais, utilisé pour désigner un groupe d'athlètes évoluant pour la même organisation en compétition. On y préfère presque exclusivement le terme «équipe sportive».

La deuxième raison est conceptuelle. Alors que certains auteurs utilisent les termes «groupe» et «équipe» de manière interchangeable (par exemple Sullivan & Feltz, 2003; Chan, 1998), plusieurs auteurs distinguent les groupes de travail et les équipes par leur niveau d'interdépendance face à la tâche (par exemple Salas, Dickinson, Converse et Tannenbaum, 1992). De plus, les groupes sont souvent caractérisés par un faible niveau de différentiation entre les rôles des membres et leur faible niveau d'interdépendance, alors que les équipes sont caractérisées par un degré de différentiation des rôles, une différentiation au niveau de la tâche et une interdépendance face à la tâche élevés (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990).

Des employés travaillant conjointement dans une usine seront, par exemple, considérés comme appartenant à un groupe de travail; à l'inverse, les athlètes d'une même organisation ayant chacun des tâches particulières à accomplir pour remporter une compétition seront considérés comme faisant partie d'une équipe.

Pour les besoins de cette étude, c'est la définition d'équipe qu'offrent Larson et LaFasto (1989) qui sera utilisée. Elle est la suivante :

«Une équipe possède deux membres ou plus ; elle possède un objectif spécifique de performance ou un but à atteindre clairement identifié ; et une coordination d'activités entre les membres de l'équipe pour atteindre le ou les buts de l'équipe». (traduction libre, p.19)

Notons avant de se lancer dans la revue de littérature que le champ de recherche sur les groupes de travail et des équipes sportives est particulièrement vaste. Cela présente à la fois un inconvénient et un avantage pour les chercheurs actuels. Tenter de faire un inventaire exhaustif des recherches qui ont été menées jusqu'à présent sur toutes les facettes de l'étude des équipes de travail relèverait du tour de force, voire de la gageure, sans compter que la démarche serait fort probablement inutile vu le travail de défrichage et de synthèse qui a déjà été effectué par de multiples auteurs. Voilà pourquoi nous nous en sommes tenu, aussi souvent que possible — et aussi souvent que pertinent — aux méta-analyses réalisées au cours des deux dernières décennies ayant traité des variables qui nous intéressent dans ce mémoire. Celles-ci ont non seulement l'avantage de présenter l'essentiel des théories, de leurs déclinaisons et de leurs applications possibles, mais elles ont également l'avantage indéniable de comparer et de mettre en perspective

les innombrables recherches qui ont été publiées au cours de cette période et depuis l'apparition même de ce champ d'expertise. Bien entendu, les ouvrages et diverses publications individuelles n'ont pas été ignorés ; elles nous ont été d'une aide précieuse pour amplifier les résultats des métas - analyses.

1.1 L'IMPORTANCE DES OBJECTIFS : LE «GOAL SETTING»

Comme Dryden dans l'exemple en introduction, Alvin soulignait en 1971 que la nature des buts d'une équipe et la façon dont ils sont construits dépend des niveaux : le niveau personnel et le niveau collectif. De plus, les membres d'une équipe se fixent des buts aux deux niveaux. Mais les athlètes n'ont pas tous une idée claire des buts qu'ils poursuivent, ni de ceux que leurs coéquipiers et l'équipe en général attendent d'eux. Dans une étude publiée en 2002, Dawson, Bary et Widmeyer soulignaient d'ailleurs qu'à peine 27 % des athlètes qu'ils avaient recensés sentaient que qui que ce soit dans l'équipe (l'entraîneur, leurs coéquipiers, le capitaine) avait établi des objectifs à atteindre clairs.

Ces données ont de quoi surprendre, puisque la littérature établissant une relation directe entre la fixation de buts et la performance des équipes est abondante. Plusieurs métas - analyses récentes concluent entre autres que la présence d'objectifs clairement identifiés est un élément déterminant dans l'efficacité d'une équipe (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981; Meno, Steel & Karren ,1987). Pinder, en 1984, allait même jusqu'à dire que la théorie de la fixation des buts était la théorie de la motivation au travail ayant démontré la plus grande validité scientifique.

Plusieurs études portant sur la fixation de buts ont été réalisées avec des équipes sportives, et la majorité d'entre elles concluaient que les objectifs collectifs — par opposition aux objectifs individuels — étaient ceux qui permettaient généralement aux équipes d'obtenir de meilleurs résultats (Locke & Latham, 1984). Plus tard, Matsui, Kakuyama et Onglatco (1987) suggéraient que les buts collectifs fonctionnaient mieux que les buts individuels pour deux raisons : 1) les buts fixés en équipe sont significativement plus élevés que les buts fixés individuellement, et 2) l'acceptation des buts est meilleure en équipe. Selon eux, un individu qui se fixe un but personnel ne produit que le minimum d'efforts pour l'atteindre ; au contraire, des individus qui se fixent un objectif en groupe, ils travaillent pour atteindre et même dépasser leur objectif. L'étude de Filby, Maynard et Graydon (1999) suggère quant à elle que l'adoption de plusieurs objectifs, certains en termes procéduraux (par exemple, faire de son mieux) et certains en terme de résultat (par exemple, atteindre la finale d'un tournoi) serait plus efficace que l'adoption d'un seul objectif. La littérature démontre également que les équipes dans lesquelles les buts ont été choisis conjointement — c.-à-d. les joueurs ont pris part à la sélection de ces objectifs — obtenaient de meilleurs résultats que celles où le leader (typiquement l'entraîneur) fixait lui-même les buts collectifs et individuels (Brawley, Carron et Widmeyer, 1993).

Bref, les chercheurs et les praticiens ont une excellente idée dont fonctionne la relation entre la fixation d'objectifs et la performance. La théorie souffre cependant d'une importante lacune : si les conséquences de la fixation des buts sont bien connues, les mécanismes par lesquels ceux-ci sont maintenus, partagés et négociés par les membres

d'une équipe n'ont pratiquement pas été étudiés. On ne sait pas très bien non plus, d'ailleurs, pourquoi certaines équipes parviennent à garder le cap sur un but commun tout au long d'un match ou d'une saison alors que dans d'autres cas, les buts individuels prennent le pas sur les buts collectifs et viennent briser le fragile équilibre entre les deux. Connaître ces mécanismes pourrait s'avérer extrêmement utile pour les entraîneurs de sports collectifs.

1.2 LA NATURE DES BUTS : LE MODÈLE DE DEUTSCH

Selon Deutsch (1949), il existe trois modes d'interactions sociales : la coopération, la compétition et l'individualisme. Ces trois modes d'interactions sont basés sur les buts et la façon dont les individus interagissent dans la poursuite de leurs objectifs¹.

La compétition et la coopération sont les deux seuls types d'interaction sociale possibles en situation d'interdépendance sociale. L'interdépendance sociale apparaît quand au moins deux individus partagent un objectif commun et que la poursuite de l'objectif par l'un d'eux a une influence sur la poursuite de l'objectif par l'autre (Johnson & Johnson, 1989). Évidemment, l'existence même d'une équipe reposant sur la présence d'un ou plusieurs objectifs communs (Larson & LaFasto, 1989), les membres qui la composent se retrouvent invariablement en situation d'interdépendance sociale. Les buts qu'ils poursuivent peuvent par contre être multiples : gagner (un but collectif) ou obtenir

¹ Pour alléger le texte, nous référerons tout au long du document aux objectifs de l'équipe pour désigner à la fois les buts et les récompenses collectives à l'enjeu pour une équipe. Si des précisions supplémentaires s'imposent dans un contexte particulier, elles seront expliquées. Il importe cependant de noter qu'il existe une distinction entre l'interdépendance des buts, qui existe quand des individus ont un but en commun, et l'interdépendance des récompenses, qui existe quand les membres d'un groupe reçoivent la même récompense pour avoir atteint un objectif.

davantage de temps de jeu (objectif compétitif), par exemple. C'est le type de relation qui unit les individus poursuivant le même objectif qui détermine dans quel type d'interaction sociale ils se retrouvent. L'individualisme, au contraire, sous-entend que l'objectif poursuivi par un individu est personnel et ne peut être atteint que par lui ; au hockey, désirer marquer 20 buts en une saison (sans se comparer à un autre joueur) pourrait en être un bon exemple.

Définition des concepts

Il y a coopération entre deux ou plusieurs individus quand leurs objectifs sont positivement interdépendants entre eux; l'atteinte de l'objectif par l'un des individus en coopération passe nécessairement par l'atteinte de l'objectif par les autres individus en coopération. En d'autres termes, l'atteinte des objectifs sont positivement corrélées : lorsque l'un des individus se rapproche de son objectif, les autres individus en coopération s'en rapprochent aussi inévitablement. C'est le cas, par exemple, d'une équipe de hockey. Si l'un des joueurs remporte une partie, ses coéquipiers doivent aussi la remporter. La coopération peut également exister entre deux groupes. Dans une organisation donnée, le département de production et celui du service après-vente peuvent très bien travailler en coopération dans l'objectif commun de fournir la meilleure expérience d'achat possible à leurs clients.

Au contraire, il y a compétition quand les objectifs de deux ou plusieurs individus sont négativement interdépendants. L'atteinte de l'objectif par l'un des individus en

compétition empêche l'autre de l'atteindre. Les objectifs sont mutuellement exclusifs et un seul des individus ou des groupes en compétition ne peut atteindre le sien; en bout de ligne, il y aura nécessairement un gagnant et un perdant (*zero-sum situation*). En d'autres termes, l'atteinte des buts est négativement corrélée. Toujours au hockey, par exemple, une seule équipe peut atteindre son objectif et remporter un tournoi donné. L'atteinte de son objectif par une équipe annihile les chances des autres d'atteindre le leur, soit celui de remporter le tournoi. La compétition peut également avoir lieu au sein même d'un groupe ou d'une organisation : deux joueurs de la même équipe ayant tous deux comme objectif de remporter le championnat des marqueurs seront nécessairement en compétition entre eux, tout comme deux directeurs de département qui souhaitent obtenir la part du lion quand vient le temps pour une organisation de distribuer ses ressources limitées — qu'il s'agisse du budget, du matériel informatique ou des ressources humaines, par exemple.

Finalement, il y a individualisme quand l'objectif poursuivi par un individu n'est interdépendant avec celui d'aucun autre individu; l'atteinte du but par l'un n'influence en rien l'atteinte du but par l'autre. Il n'existe aucune corrélation entre l'atteinte des objectifs. Ainsi, un joueur de basket-ball à l'entraînement qui souhaite atteindre une moyenne de 80% aux lancers francs ne verra pas son objectif être influencé par les objectifs de ses coéquipiers. Cependant, certains auteurs soulignent que dans la culture nord-américaine, deux individus poursuivant un objectif individuel semblable à proximité l'un de l'autre entreront presque inévitablement en compétition (Johnson &

Johnson., 1989). Ce pourrait être le cas de notre joueur de basket-ball si un coéquipier commençait aussi à pratiquer ses lancers francs en sa présence.

S'il peut exister une interdépendance en regard des buts (ou des objectifs), il peut également y avoir interdépendance au niveau des moyens. L'interdépendance des moyens se divise en deux catégories, l'interdépendance positive et l'interdépendance négative. Il y a interdépendance positive des moyens quand la structure de la tâche fait en sorte que les membres du groupe doivent coordonner leurs efforts pour atteindre leur objectif. Trois types d'interdépendance positive des moyens existent : l'interdépendance des rôles, qui apparaît quand des rôles spécifiques et interconnectés sont attribués à chacun des membres du groupe (par exemple au théâtre) , l'interdépendance de la tâche, qui apparaît quand la tâche est divisée en une séquence linéaire et que l'un des individus doit avoir complété sa partie du travail avant qu'un autre individu ne puisse accomplir la sienne (par exemple, sur une chaîne de montage); finalement, l'interdépendance des ressources, qui apparaît quand chacun des individus ne possède qu'une partie de l'information ou des ressources matérielles et que celles-ci doivent être mises en commun en vue de la complétion de la tâche. C'est le cas de toutes les entreprises qui fonctionnent sous le modèle des coopératives.

Au contraire, il y a interdépendance négative au niveau des moyens lorsque les actions posées par l'un des individus en compétition interfèrent, nuisent ou bloquent les actions posées par un autre individu engagé dans la compétition. Par exemple, chacun des coups d'un joueur d'échecs vise à contrer ceux de son adversaire.

À partir de ces cinq concepts, il est possible de dresser la typologie de la coopération et celle de la compétition. Elles sont illustrées dans les tableaux 1 et 2.

Tableau 1 : Typologie de la coopération (tiré de Johnson & Johnson, 1989)

Interdépendance des buts →	OUI	NON
↓ Interdépendance des moyens		
OUI	1.1 - Interaction coordonnée vers l'atteinte d'un objectif commun	1.3 - Actions coordonnées vers l'atteinte d'objectifs individuels
NON	1.2 - Coaction vers l'atteinte d'un objectif commun	1.4 - Individualisme

Tableau 2 : Typologie de la compétition (tiré de Johnson & Johnson, 1989)

Interdépendance des buts →	OUI	NON
↓ Interdépendance des moyens		
OUI	2.1 - Interactions opposées vers l'atteinte d'objectifs opposés	2.3 - Impossible
NON	2.2 - Coaction vers l'atteinte d'objectifs opposés	2.4 - Individualisme

Comme il est possible de le remarquer dans ces deux tableaux, le couple interdépendance des buts – interdépendance des moyens peut prendre plusieurs formes.

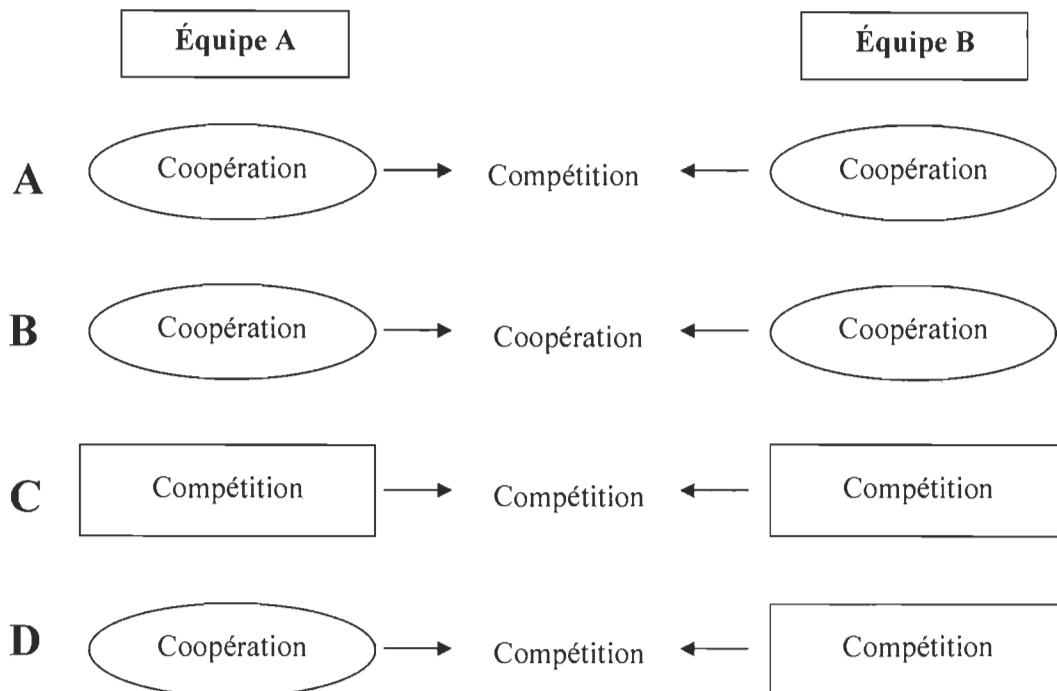
Un groupe individus coopérant en situation d'interdépendance des buts et des moyens, par exemple (case 1.1), pourrait prendre la forme d'une cordée d'alpinistes; les membres de la cordée veulent tous atteindre le même objectif et chacun de leurs gestes est pensé pour faciliter l'ascension et assurer la sécurité de leurs coéquipiers. Une équipe d'archers aux Jeux olympiques se retrouverait quant à elle dans la case 1.2, puisque leur objectif (une médaille, par exemple) est commun, alors que leurs actions sont indépendantes les unes des autres (chacun tire ses flèches et on cumule le score). Dans la case 1.3, on pourrait retrouver un joueur de hockey et un gardien de but d'équipes différentes s'entraînant ensemble; chacun des deux athlètes participe à l'atteinte de l'objectif de l'autre (s'améliorer) mais sans partager de d'objectif commun. En situation de compétition, deux équipes de basket-ball se retrouveraient dans la case 1.1, puisque chacune de leurs actions (lancers, passes, etc.) est destinée à nuire à l'adversaire dans l'atteinte d'un objectif mutuellement exclusif (gagner la partie). Deux sprinters s'affrontant au 100 mètres pourraient très bien illustrer la situation 2.2; leurs actions ne peuvent nuire à l'adversaire, mais un seul d'entre eux atteindra l'objectif de remporter la course.

Dans les cases 1.4 et 2.4, les individus n'ont pas d'objectif commun et les moyens qu'ils utilisent pour atteindre leurs objectifs individuels sont complètement indépendants; ils sont en situation d'individualisme. Ce serait les cas, par exemple, de deux joueurs de tennis qui pratiquent leur service seuls. Ils ne sont ni en situation de coopération, ni en situation de compétition. Finalement, comme l'illustre la case 2.3, il est impossible que

les moyens soient interdépendants en situation de compétition si deux individus ne partagent pas d'objectif commun.

Il est important de noter, cependant, que (voir la figure 1) les deux principaux types d'interactions sociales — la coopération et la compétition — peuvent interagir à deux niveaux, puisqu'ils peuvent exister entre deux groupes distincts ou entre les membres d'un même groupe; un même individu peut ainsi se retrouver à la fois dans une situation de coopération (intragroupe) et de compétition (intergroupe).

Figure 1 : Les déclinaisons coopération – compétition (Carron, 2005)



Ce serait le cas, notamment, d'un joueur de soccer qui collabore avec ses coéquipiers pour remporter le championnat d'une ligue mineure. Il est alors à la fois en situation de coopération avec ses coéquipiers et en compétition avec les équipes opposées à lui, qui sont elles aussi soit en situation de coopération ou de compétition intragroupe (situation A). Le même joueur, s'il faisait partie d'une équipe de deuxième division qui fait graduer ses meilleurs éléments en première division, pourrait alors se retrouver dans une situation de compétition intergroupe (contre les autres équipes pour remporter le championnat) et de compétition intragroupe (contre ses coéquipiers, puisqu'un nombre limité de places est disponible sur l'équipe de première division; situation C). Si son équipe affrontait un club du circuit qui ne possède pas de formation en première division, une situation de compétition opposerait alors une équipe en situation de compétition intragroupe (la sienne) et une autre en coopération (l'autre; situation D). Le directeur général de l'équipe, qui travaille en coopération avec l'entraîneur et l'équipe du personnel soccer de l'organisation, se retrouve quant à lui dans une situation de double coopération – à la fois avec les membres de son département et avec les équipes des autres départements, par exemple la comptabilité ou le marketing (Situation B).

La relation entre la coopération et la performance

Bien sûr, l'influence que le type d'interaction possède sur la performance des équipes de travail a été étudiée depuis l'émergence des concepts à la fin des années 1940 et la plupart de celles-ci ont conclu à une supériorité de la coopération. En ce sens, Johnson & Johnson notent dans leur méta-analyse de 1982 que la coopération, dans la majorité des

cas (50% des études), offre des résultats supérieurs à la compétition (environ 10% des études) et à l'individualisme, et ce, pour la réalisation de tâches dans différents domaines (l'apprentissage des langues, la lecture, les mathématiques, les sciences, les sciences sociales et l'éducation physique). Comme le résume Carron (2005), quatre grandes conclusions peuvent être tirées de la méta-analyse de Johnson et al. (1989):

- la coopération est supérieure à la compétition en termes de performance et de productivité;
- la coopération est supérieure à l'individualisme en termes de performance et de productivité;
- la coopération sans compétition intergroupe est supérieure à la coopération avec compétition intergroupe en termes de performance et de productivité;
- il n'existe pas de différence entre la compétition et l'individualisme en termes de performance et de productivité.

Certains auteurs tels que Cotton & Cook (1982), Maruyama (1991) et McGlynn (1982) ont plus tard apporté des bémols aux conclusions de Johnson & Johnson, notamment parce qu'ils n'ont pas tenu compte des variables modératrices (c.-à-d. qui affectent l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante, ici l'effet de la coopération sur la performance des équipes) que sont l'interdépendance face à la tâche, la complexité de la tâche, la taille des équipes et le sexe des membres qui la composent.

La première variable, l'interdépendance face à la tâche, joue un rôle important dans l'influence qu'a le type d'interaction de l'équipe sur la performance. Comme le note Carron, la compétition s'avère plus productive dans les tâches où le niveau d'interdépendance est faible, comme en archerie et en gymnastique — où les points de chacun des membres de l'équipe sont additionnés — ou en course à relais, par exemple. En ce sens, un niveau élevé de compétition intragroupe pousserait les membres de l'équipe à se dépasser pour être le meilleur, ce qui a comme conséquence d'améliorer la performance collective. Au contraire, pour les sports où le niveau d'interdépendance est élevé, la coopération tend à donner des résultats supérieurs. Au hockey ou basket-ball, par exemple, où le synchronisme et le jeu d'équipe doivent prévaloir, la coopération permettrait d'atteindre un niveau de performance collective supérieur.

La complexité de la tâche modère aussi l'influence du type d'interaction sociale sur la performance. La performance lors de tâches complexes, comme le volley-ball, serait mieux servie par la coopération, alors que les tâches plus simples, comme le sprint, le seraient mieux par la compétition. La taille du groupe est également un facteur à considérer. La coopération serait supérieure dans les groupes de grande taille (six membres ou plus), où la coordination des ressources et des rôles est essentielle et difficile à obtenir, tandis que la compétition serait supérieure dans les petits groupes. La coopération permettrait dans cette situation de conserver un bon niveau de communication entre les membres de l'équipe. Finalement, dans les tâches d'activités physiques, la littérature démontre que les hommes seraient naturellement plus enclins à

performer en situation de compétition que les femmes, ce qui fait du genre une autre variable modératrice.

En résumé, la littérature examinant la relation entre le type d'interaction sociale et la performance des équipes de travail indique que la coopération est supérieure à la compétition dans des tâches complexes et d'un haut niveau d'interdépendance, surtout lorsqu'elles sont réalisées par une équipe de plus de six personnes. Les équipes féminines auraient également une tendance naturelle à privilégier la coopération. En contrepartie, les tâches simples et faiblement interdépendantes seraient mieux servies par la compétition, surtout celles réalisées par les petits groupes de travail. Évidemment, dans la réalité, les situations relèvent rarement de «pure» coopération ou de «pure» compétition, les individus ayant à la fois des objectifs individuels et collectifs auxquels ils accordent une importance relative. L'exemple le plus souvent cité à cet effet est de Deutsch.

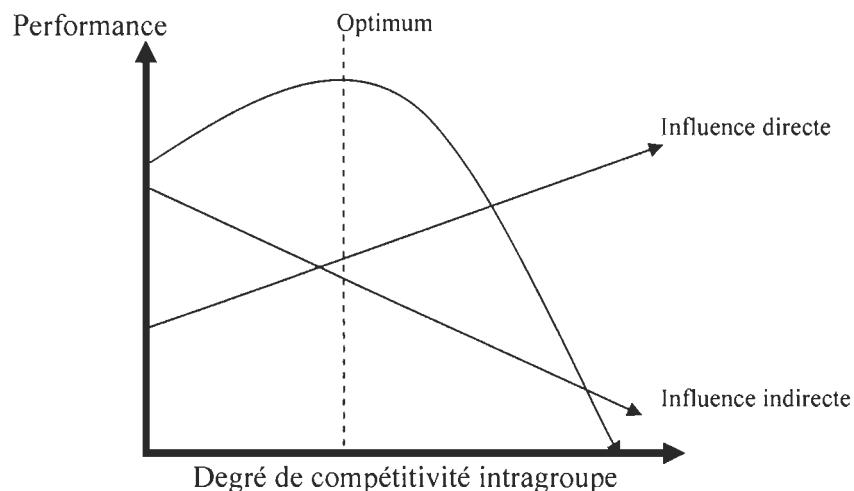
... but the members of a basketball team may be cooperatively interrelated with respect to winning the game but competitive with respect of being the “star” of the team. (Deutsch, 1968)

Lambert précise un peu plus la nature de ces buts antagonistes, qu'il qualifie de buts secondaires.

NOMBREUSES SONT LES TÂCHES COOPÉRATIVES POUR LESQUELLES IL EXISTE UN BUT COMMUN QUI EST GÉNÉRALEMENT LA RÉALISATION DE LA PERFORMANCE MAXIMALE, ET DES BUTS SECONDAIRES, PLUS OU MOINS COMPATIBLES AVEC LES AUTRES, QUI CONCERNENT LE PLUS SOUVENT LA SATISFACTION DE BESOINS INDIVIDUELS. UN EXEMPLE TYPE EST CELUI D'UNE ÉQUIPE SPORTIVE DANS LAQUELLE TOUS LES MEMBRES ONT UN INTÉRÊT À COOPÉRER AU MIEUX POUR ASSURER LE SUCCÈS DE LEUR ÉQUIPE ET QUI, PAR AILLEURS, ONT INTÉRÊT À SE METTRE EN VEDETTE, AU DÉTRIMENT DE LEUR GROUPE, POUR ASSURER LEUR SÉLECTION DANS LES COMPÉTITIONS FUTURES (Lambert, 1965).

Selon Lambert, un certain niveau de compétitivité — donc la présence d'objectifs mutuellement exclusifs entre coéquipiers — serait souhaitable à l'intérieur même des équipes sportives. Au-delà de ce niveau, *l'influence indirecte* (le jeu d'équipe, la collaboration ou coopération entre les membres d'une équipe) périclite; en deçà, c'est *l'influence directe* (l'impact que chacun des joueurs a individuellement sur la performance de l'équipe) qui n'est pas assez forte. Il existerait donc un niveau optimal de compétitivité intragroupe, ou optimum, qui permettrait aux équipes sportives de fonctionner à leur plein potentiel. À ce niveau idéal, la performance individuelle de chaque athlète (force directe) serait exploitée à son maximum par un jeu d'équipe adéquat (force indirecte). Lambert a obtenu ces résultats en induisant artificiellement la compétitivité par l'attribution de récompenses individuelles à l'intérieur d'un groupe de tâche constitué en laboratoire. Voici le graphique (voir la figure 2) qu'il propose :

Figure 2 : Dynamique entre compétitivité intragroupe et performance selon Lambert (1965)



1.3 LA COHÉSION

La littérature concernant la performance des équipes sportives a été particulièrement abondante durant la dernière moitié de siècle, et il ne fait aucun doute que le concept de cohésion tient le haut du pavé depuis que Festinger (1950) en a offert une définition acceptée par la plupart de ses pairs en 1950 (Mullen et Copper, 1994). Cette popularité de la cohésion en recherche s'explique probablement par le fait que les athlètes, les entraîneurs et les analystes professionnels y réfèrent eux-mêmes souvent pour expliquer leurs performances. Les exemples d'un entraîneur attribuant les succès de son équipe à une «chimie» exceptionnelle entre ses joueurs ; il suffit d'ouvrir les pages sportives d'un quotidien pendant les séries éliminatoires de la Ligue nationale de hockey pour s'en convaincre.

En 1950, Festinger définissait la cohésion comme «*the resultant forces which are acting on the members to stay in a group*», ou «les forces résultantes qui agissent sur les membres afin qu'ils demeurent dans un groupe» (traduction libre). D'autres définitions de la cohésion ont été proposées depuis, dont celle de Gross & Martin (1952). Pour eux, la cohésion, au contraire, est la «résistance du groupe aux forces destructrices» (... *the resistance of the group to disruptive forces*, traduction libre). Ces deux perspectives présentent la nature de la cohésion sous des angles différents, mais semblables dans la mesure où la cohésion est dans les deux cas le «ciment» qui permet au groupe d'exister et de perdurer dans le temps.

Pour Festinger, la cohésion était un concept multidimensionnel comportant trois éléments clés : l'attraction exercée par le groupe sur les individus (*personal attraction to the group*), l'engagement face à la tâche (*task commitment*) et la fierté de faire partie du groupe (*group pride*). Cette définition, qui trace une ligne entre la cohésion face à la tâche (*task commitment*) et la cohésion sociale (*personal attraction to the group* et *group pride*) est toujours sous-jacente dans la littérature récente. Aujourd'hui, le modèle le plus largement accepté et utilisé est celui de Carron, Widmeyer et Brawley, qui ont proposé en 1985 un modèle comportant quatre composantes : les attractions individuelles opératoires envers le groupe (*individual attraction to the group – task*), les attractions individuelles sociales pour le groupe (*individual attraction to the group – social*), l'intégration opératoire de groupe (*group integration – task*) et l'intégration sociale de groupe (*group integration – social*) (Traduction de Heuzé, Raimbault et Masiero, 2006). C'est d'ailleurs sur cette base que Carron, Widmeyer & Brawley (1985) ont élaboré le Group Environment Questionnaire (GEQ), l'outil de mesure le plus utilisé dans la recherche sur la cohésion en milieu sportif.

Les composantes du modèle sont donc à la fois regroupées selon un axe tâche-relation et selon un axe individuel-collectif. Ainsi, les attractions individuelles opératoires pour le groupe et l'intégration opératoire du groupe pourraient être qualifiées de composantes reliées à la tâche, celles des attractions individuelles sociales et d'intégration sociale de groupe étant inversement reliées à la relation entre les individus. En contrepartie, les composantes d'intégration de groupe sociales et opératoires pourraient être qualifiées de

collectives, celles des attractions individuelles sociale et opératoire relevant du domaine individuel.

Bien que la relation entre la cohésion et la performance des équipes de travail ait longtemps été objet de controverse — notamment à cause de l'étude de Lenk (1969), dans laquelle une équipe d'aviron allemande dont les membres étaient en situation de conflits ouverts a malgré tout remporté une médaille d'or olympique — les méta-analyses récentes tendent à indiquer qu'il existe bel et bien une relation positive entre les deux concepts (Evans & Dion, 1991; Mullen et Copper, 1994; Gully, Devine, & Whitney, 1995; Carron, Colman, & Wheeler, 2002). Ainsi, selon ces auteurs, meilleure est la cohésion d'une équipe, meilleure sera sa performance. De plus, Mullen et Copper expliquent bien dans leur méta-analyse de 1994 la relation bidirectionnelle qui unit cohésion et performance. Selon eux, la cohésion face à la tâche (*task commitment*) serait l'élément clé de la relation; celle-ci aurait une influence positive sur la performance, qui à son tour, influerait positivement sur la cohésion sociale. Si une équipe de hockey championne a une si bonne «chimie», ce serait donc d'abord et avant tout parce qu'elle gagne, et non l'inverse.

Dans leur méta-analyse de 2003, Beal, Cohen, Burke et McLendon ont quant eux obtenus des résultats différents avec un nombre d'études supérieur celle de Mullen et Copper (1994). En constituant leur corpus des seules études ayant mesuré les éléments collectifs de la cohésion, ils ont obtenu des corrélations positives entre les trois composantes de la cohésion et deux indicateurs de performance, soit le résultat

(*outcome*, qui dans le cas d'une équipe de hockey, serait le résultat des matchs) et la performance comportementale (*performance behaviors*, qui dans le cas d'une équipe de hockey, pourrait prendre la forme de lancers bloqués, passes réussies ou lancers au but dangereux, par exemple). Les corrélations moyennes étaient, comme ils l'avaient supposé, plus grandes quand la performance était définie comme un comportement que lorsqu'elle était définie comme un résultat.

Beal et al. ont également trouvé des corrélations positives entre la cohésion et des mesures d'efficacité et d'efficience, les corrélations avec les mesures d'efficience étant en moyenne plus élevées que celles avec les mesures d'efficacité. C'est donc dire que la cohésion améliore la performance des équipes, particulièrement quand celle-ci est mesurée en termes de comportements et d'efficience (l'efficacité étant l'atteinte du résultat escompté sans tenir compte des ressources, l'efficience étant l'efficacité en tenant compte de ce qu'il en a coûté en ressources pour atteindre le résultat escompté). Les différentes façons de mesurer la performance seront abordées plus en détail dans la section «mesure». Bref, la cohésion est un construit complexe, dont les composantes principales sont organisées selon des axes tâche/social et groupe/individu autour de l'élément indispensable que constitue l'objectif commun ; bien que sa relation avec la performance n'a pas encore été déterminée avec certitude, elle y joue sans aucun doute un rôle prépondérant.

1.4 LA COMMUNICATION DANS LES ÉQUIPES SPORTIVES

Contrairement au «goal setting», à la coopération et à la cohésion, si la communication dans les équipes demeure un des domaines les moins étudiés et les moins connus des psychologues sportifs. Étrangement, la plupart d'entre eux s'entendent sur l'importance de celle-ci pour le bon fonctionnement et le maintien des équipes (Harris et Harris 1984 ; Orlick 2008; Yukelson, 2001). Comme le soulignait Sullivan en 2003, il n'existe qu'un vague construit de ce que devrait être une communication efficace à l'intérieur des équipes sportives; il pointe cependant qu'elle est peut-être le mécanisme le plus important à être à l'œuvre dans tous les groupes de travail. Il est d'ailleurs intéressant de constater que la plupart des grandes théories de la psychologie des groupes comprennent au moins une composante de communication, mais que celles-ci se résument le plus souvent à quelques énoncés généraux, plutôt mal définis et peu opérationnels.

Plusieurs des études s'étant penchées sur la communication dans les équipes sportives s'y sont intéressées d'un point de vue structurel, mettant l'accent sur la forme des réseaux de communication, le nombre des échanges entre coéquipiers ou la présence de rétroaction (Carron, 2005; Hanin, 1992 ; Harris et Harris, 1984 ; Johnson et Johnson, 1989 ; Sullivan, 2003). Une autre façon d'aborder la communication est bien illustrée par l'étude de Bowers, Jentsch, Salas, and Braun qui, en 1998, ont tenté de catégoriser le type de communications échangées par des pilotes d'avion en pleine action ; cette catégorisation comprenant notamment les interventions non reliées à la tâche, celles servant à acquiescer et celles servant à planifier. Ces études ont cependant eu un impact limité dans la recherche subséquente et la littérature en général.

La majorité des études sur la communication ont été orientées, comme le notent Eccles et Tenenbaum (2004), vers l'impact que différents construits sociaux ont sur celle-ci. Différentes avenues ont été envisagées pour expliquer l'efficacité de la communication, comme l'homogénéité des membres par rapport à différentes caractéristiques socio-culturelles (leur âge et leur niveau d'éducation, par exemple). Le travail de Carron et Hausenblas (1998) reflète bien cette tendance. Conséquemment, les recommandations généralement proposées par les chercheurs consistent à encourager l'homogénéité parmi les membres de l'équipe, à créer des opportunités de communication et à susciter la discussion (Yukelson, 1993).

La plus importante tentative pour développer un outil exhaustif de mesure de la communication dans les équipes est cependant venue de Sullivan et Feltz. En 2003, après une large recension des actes de communication chez les athlètes, Sullivan et Feltz ont conclu que la communication d'équipe efficace est un construit composé de quatre facteurs — l'acceptation (*acceptance*), la distinction (*distinctiveness*), les conflits positifs (*positive conflicts*) et les conflits négatifs (*negative conflicts*). Ils ont mis au point un questionnaire, relativement fidèle et valide, mesurant l'efficacité de la communication, qu'ils ont nommé le *Scale for effective communication in team sports* (SECTS) à partir de ces quatre facteurs. Le SECTS est aujourd'hui l'un des instruments les plus utilisés dans la mesure de la communication — sinon le seul — et plusieurs études subséquentes sont parvenues à démontrer que le construit qu'il mesurait était lié à d'autres construits sociaux de l'équipe — dont la cohésion.

Leur questionnaire, cependant, est axé sur la mesure de la communication relationnelle ; ses items mesurent entre autres à quel point les membres de l'équipe «crient quand ils sont fâchés», «se sont donnés des surnoms» et «communiquent de façon honnête». Ce questionnaire ne permet donc pas de mesurer la façon dont les joueurs communiquent à propos de la tâche à accomplir, ni de leurs objectifs : ces éléments se retrouvent pourtant à la base même du concept d'équipe. Sans dénier cet axe de recherche, qui a contribué de façon significative à l'avancement des connaissances et des techniques d'intervention auprès des entraîneurs et des joueurs (par exemple Widmeyer et Ducharme, 1997), il nous paraît pertinent de s'intéresser à la communication entre coéquipiers comme un processus dynamique et itératif par lequel les joueurs expriment et redéfinissent constamment leur degré d'attachement au groupe et à ses objectifs collectifs. C'est par le biais de la conversation qu'il semble le plus naturel de procéder, puisqu'il s'agit du mode de communication le plus largement — sinon le seul — utilisé par les joueurs dans un vestiaire de hockey. C'est donc cette définition de la communication, pour des raisons autant théoriques que pratiques, qui a été utilisée au cours de cette recherche. Sauf indication contraire, les verbes «communiquer» et «parler» seront utilisés comme des synonymes et de manière interchangeable à partir d'ici lorsqu'ils réfèreront aux actes de langage des joueurs et de l'entraîneur lors de la période d'étude.

1.5 LE LEADERSHIP

Dans tous les processus de groupe, le leader occupe évidemment une place privilégiée, et la recherche sur le leadership ne manque pas en psychologie sociale. Il est important

de distinguer d'emblée le leadership des concepts voisins que sont l'autorité et le pouvoir.

L'autorité s'assoit essentiellement sur la position qu'occupe un individu dans une structure sociale ou hiérarchique ; il est donc essentiel d'être dans une position privilégiée pour posséder une autorité sur un individu ou un groupe d'individu. Un juge dans une cour, un officier dans l'armée et un professeur dans une école secondaire, par exemple, sont en position d'autorité.

Le pouvoir, quant à lui, réfère à une position de force par rapport à autrui. Un individu détient ainsi du pouvoir lorsque qu'il peut en influencer un ou plusieurs autres en ayant recours à des ressources économiques, politiques ou judiciaires. Un pays riche et puissant peut ainsi avoir une influence énorme sur son voisin pour autant être en position d'autorité face à lui.

Le leadership, est au contraire présent lorsqu'un individu est en mesure d'exercer une influence sur ses pairs sans moyens autres que la communication (Moscovici, 1988). Une seconde caractéristique du leader est l'aspect volontaire, voire enthousiaste avec lequel ses pairs se soumettent à lui et le suivent dans la réalisation de ses objectifs ou de sa mission. Pour reprendre la formulation de Moscovici (1988), le leader est un individu en mesure d'inspirer «un sentiment de fusion entre le destin individuel et collectif» (p. 254). Le leadership s'applique donc uniquement dans la relation qui un individu et un groupe, et non aux relations dyadiques. Une des définitions d'un leader qui semble donc

à propos pour ce mémoire est celle de Bergeron (1979). Selon cet auteur, le leadership constitue l'ensemble des activités et surtout des communications par lesquelles un individu exerce une influence sur le comportement des membres d'un groupe dans le sens d'une réalisation volontaire de certains objectifs communs.

Trois grandes approches ont été utilisées en psychologie pour tenter de décrire le leadership et de l'opérationnaliser. La première approche est basée sur les traits. Les tenants de cette approche croient donc que le leadership est d'abord et avant tout défini, comme son nom l'indique, par des traits de personnalité (ou même physiques) qu'un individu possède et qui lui permettent d'exercer une influence sur ses pairs. La théorie des traits comprend aussi les comportements présentés par le leader; ainsi, les individus auraient naturellement tendance à suivre ceux dont les comportements sont susceptibles de contribuer davantage aux succès du groupe. Le talent aurait ainsi un grand rôle à jouer dans le leadership.

La deuxième approche, celle du leadership situationnel, stipule plutôt que ce sont les variables contextuelles qui font d'un individu un leader, et que les traits de celui-ci, pas plus que son comportement, n'ont d'incidence sur le leadership ; en d'autres mots, «l'occasion fait le larron». Cette approche, de par sa nature, n'a évidemment pas suscité beaucoup de recherche en psychologie sociale.

Finalement, l'approche interactionnelle du leadership est une version hybride des deux précédentes. Pour comprendre le leadership, donc, il faudrait à la fois tenir compte des

traits de personnalité et des comportements du leader et du contexte dans lequel il évolue. C'est sans doute la théorie la plus populaire parmi les chercheurs et certainement celle qui a généré le plus de littérature. C'est notamment la position de Fiedler, dont le modèle de contingence (1967, 1978) est l'un des plus influents parmi les psychologues sociaux. Selon Fielder, le style de leadership le plus efficace change selon la situation ; ainsi, le leader doit changer son style d'interactions selon le milieu et le contexte dans lesquels il se retrouve. Son approche est basée sur deux grands axes, le leadership orienté vers la tâche et le leadership orienté vers les relations sociales. Pour Fielder, un leader qui s'oriente vers la tâche sera particulièrement efficace dans des situations très favorables (où le leader a une grande maîtrise du groupe) et très défavorables (où il n'a qu'une faible maîtrise du groupe) ; un leader orienté vers les relations sociales sera quant à lui plus efficace dans les situations intermédiaires.

1.6 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

À la lumière de cette recension des écrits, il semble que le modèle de l'interaction sociale de Deutsch (1949) permette d'interpréter sous un nouvel angle plusieurs des résultats que nous venons de décrire. En ce sens, la littérature sur la fixation d'objectifs (voir entre autres Locke et Latham, 1984) nous apprend qu'il est difficile d'équilibrer les buts individuels avec les buts collectifs, ou en d'autres mots qu'il est difficile de concilier individualisme et coopération dans une équipe. S'ajoute à ce constat que les buts dans le sport, comme dans n'importe quel autre domaine, peuvent également être compétitifs ; une situation qui comprend un niveau élevé d'interdépendance sociale comme le sport est riche en «opportunités» de voir apparaître des buts communs liés

négativement entre eux. En somme, il est possible de réinterpréter la terminologie liée à la fixation d'objectifs dans le sport à l'aide du prisme de Deutsch (1949).

Cette conclusion semble aussi s'appliquer à la recherche au sujet de la cohésion et à celle sur le leadership. La dichotomie individu - groupe existe tant sur le plan de la mesure de la cohésion (le GEQ) qu'aux niveaux d'analyses utilisés pour comprendre la relation entre la cohésion et la performance collective ; en fait, le modèle conceptuel le plus largement utilisé dans les travaux sur la cohésion est en bonne partie fondé sur celle-ci. De surcroît, le partage de buts communs sont dans ces études des indicateurs servant à mesurer la cohésion (voir Widmeyer, Brawley et Carron, 1985).

On peut en dire autant du leadership; en juger par le répertoire de théories existantes sur le sujet (voir Northouse, 2007), l'influence d'un leader peut être individuelle ou collective. En fait, l'atteinte d'un but commun se retrouve à la base même du concept de leadership ; un leader, rappelons-le, doit réussir à susciter la fusion des objectifs communs et individuels chez les autres.

Bref, les résultats des nombreuses recherches sur la cohésion dans les équipes sportives et sur le leadership indiquent qu'il est essentiel de penser aux composantes du modèle de Deutsch (1949) comme les éléments d'un processus plutôt que d'un point de vue strictement structurel comme la littérature sur le sujet l'a abordé jusqu'à maintenant. Plus précisément, les interactions entre les membres d'une équipe devraient donc soit marquer, soit être marqués par la coopération, la compétition et l'individualisme.

La question que l'on peut se poser, maintenant, est si ces interactions sont un antécédent ou une conséquence du positionnement des buts sur l'axe individu – groupe et de quelle façon ils interagissent avec la performance collective. En bref, ce que la recherche n'a pas démontré, par contre, c'est la dynamique qui unit la communication des équipes et la performance collective. Celle-ci étant essentiellement fondée sur les buts, comme plusieurs des déterminants possibles de la performance collective, la question est maintenant de découvrir quelle sorte de buts sont communiqués à quel moment et quel est leur effet sur la performance collective. C'est essentiellement la question à laquelle tentera de répondre cette étude.

Étant donné que le peu de recherches qui ont été réalisées sur la communication dans le sport peuvent être réinterprétées à partir du modèle de ce modèle, puisqu'elles comportent toutes des composantes collectives et individuelles et sont en lien avec la notion de buts, il nous semble que ce modèle peut s'avérer un cadre théorique efficace pour aborder les dynamiques de communication.

1.7 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Cette recherche a donc plusieurs objectifs, le premier étant de valider l'utilisation de la communication verbale comme outil de mesure des objectifs dans une équipe sportive. Nous espérons ainsi établir qu'il est possible de mesurer la présence et l'importance des trois types d'interactions sociales telles que définies par Deutsch, soit la coopération, la compétition et l'individualisme, à travers la communication des joueurs et des entraîneurs. Il s'agirait, en d'autres mots, de trouver la «communication des buts».

Le deuxième objectif de recherche est de déterminer si la proportion de buts coopératifs, compétitifs et individuels partagés au sein d'une équipe de hockey a une influence sur sa performance collective ou si au contraire, celle-ci peut être considérée comme une conséquence de la performance d'une équipe.

Finalement, si l'un des deux objectifs précédents a été atteint, le troisième objectif consistera à déterminer la dynamique qui régit la relation entre la communication des buts et la performance collective.

1.8 HYPOTHÈSES

Le hockey étant un sport complexe où un fort niveau d'interdépendance existe entre les joueurs, le nombre important d'études démontrant la supériorité de la coopération sur la compétition dans ce contexte (Johnson et Johnson, 1989 ; Stanne, Johnson et Johnson, 1999) nous pousse à croire que plus les membres d'une équipe sont fortement engagés envers les objectifs collectifs, plus la performance collective sera grande. Notre première hypothèse de recherche est donc que *plus le niveau de coopération sera élevé dans le discours des joueurs, plus l'équipe sera performante*. Nous croyons donc que la communication des buts sera un antécédent à la performance.

Parallèlement à cette première hypothèse, la littérature au sujet du leadership nous pousse à croire que la communication de l'entraîneur et celle du capitaine devraient prendre une place prépondérante dans l'établissement des objectifs collectifs et du niveau d'engagement envers eux. Nous croyons donc que *plus le niveau de coopération*

sera élevé dans les interventions du capitaine et de l'entraîneur, plus la performance collective sera élevée.

Inversement et pour les mêmes raisons — complexité de la tâche et haut niveau d'interdépendance entre les joueurs — un niveau élevé de compétition dans les interactions entre les membres de l'équipe devrait mener à une performance moins élevée. Par conséquent, la deuxième hypothèse de ce mémoire de recherche est que *plus le niveau de compétition sera élevé dans les interactions entre les membres de l'équipe, moins l'équipe sera performante*. Encore une fois, notre postulat est donc que la communication agira comme antécédent à la performance.

Parallèlement à cette deuxième hypothèse, nous croyons également que *plus le niveau de compétition sera élevé dans les interventions du capitaine et de l'entraîneur, moins l'équipe sera performante*.

L'importance de la recherche consacrée à la cohésion face à la tâche et les preuves de plus en plus évidentes qu'elle est un antécédent de la performance collective nous pousse également à croire que plus une équipe échange sur la tâche à accomplir, plus la cohésion face à la tâche devrait être élevée. Par conséquent, la performance devrait l'être également; une équipe qui discute de la tâche qu'elle a à accomplir devrait avoir davantage de succès qu'une équipe où les conversations servent davantage un objectif de socialisation. La troisième hypothèse est donc que *plus le nombre d'interactions portant sur la tâche sera élevé parmi les joueurs, plus l'équipe sera performante* ;

l'hypothèse corollaire est donc que *plus le nombre d'interventions portant sur la tâche sera élevé dans les interventions du capitaine et de l'entraîneur, plus la performance collective sera élevée.*

2. MÉTHODOLOGIE

2.1 PARTICIPANTS

La recherche a été effectuée auprès d'une équipe de hockey de la Ligue midget AAA du Québec durant la saison 2008-2009. L'équipe comprenait 19 joueurs réguliers âgés de 15, 16 et 17 ans, tous de sexe masculin. Tous les joueurs étaient inscrits au programme Sport-Études de leur école secondaire. Seuls les joueurs réguliers ont été retenus pour la réalisation de l'étude, et ce, pour trois raisons. Premièrement, l'objectif de l'étude étant de déterminer l'influence de la communication sur la performance au sein d'une équipe, en un sens, la fameuse «chimie» si souvent invoquée par les entraîneurs et les joueurs, il nous apparaissait naturel de limiter l'échantillon aux membres permanents de l'équipe, donc ceux ayant des contacts réguliers avec le reste de l'équipe et se définissant eux-mêmes comme membres du groupe. Dans les cas où un (ou plusieurs) réserviste était appelé à jouer, ses interactions n'ont pas été prises en compte dans la collecte des données. Deuxièmement, cette façon de faire nous assurait une meilleure stabilité des données dans le temps en évacuant les différences naturelles pouvant exister entre les

joueurs de l'équipe et leurs remplaçants. Finalement, seuls les joueurs réguliers et leurs parents avaient signé le formulaire de consentement à l'étude.

À titre informatif, la Ligue Midget AAA du Québec comprend 16 équipes et constitue la ligue de développement des jeunes hockeyeurs par excellence au Québec depuis sa création en 1976. Les joueurs du circuit forment l'élite de leur groupe d'âge, ce qui fait en sorte que plusieurs d'entre eux sont repêchés annuellement par une des 18 équipes de la Ligue junior majeure du Québec, porte d'entrée du hockey professionnel pour les jeunes Québécois. Plusieurs compétitions d'envergure sont également accessibles aux joueurs évoluant dans le circuit midget AAA, pour lesquelles ils peuvent être sélectionnés pour représenter leur province lors de compétitions nationales ou internationales. Le choix d'examiner nos hypothèses à l'aide d'une équipe de calibre midget AAA était donc logique dans le cadre de cette étude, car les joueurs qui y évoluent poursuivent à la fois des objectifs collectifs évidents (gagner des matchs, atteindre les séries éliminatoires, remporter le championnat du circuit) et des objectifs personnels (être repêché par une équipe de la LHJMQ, être sélectionné pour jouer dans un programme d'excellence, compiler de bonnes statistiques individuelles).

2.2 MESURE

La performance de l'équipe-test a été mesurée de trois façons différentes : par les joueurs eux-mêmes, par un indicateur classique et à l'aide d'un outil de mesure de la performance procédurale, le TSAP.

La performance auto rapportée.

La performance collective a été d'abord mesurée par les joueurs eux-mêmes grâce à un questionnaire qui leur était distribué après chaque partie. Le questionnaire comprenait 12 énoncés au sujet de la performance collective de l'équipe test. Onze des douze items portant sur la performance reposaient sur des comportements identifiés par les joueurs eux-mêmes, lors d'une séance de «team building» tenue au début de la saison, comme étant les comportements idéaux pour favoriser la réussite de l'équipe. Les joueurs devaient indiquer sur une échelle de type Likert de 1 à 7 s'ils étaient «pas du tout», «très peu», «un peu», «moyennement», «assez», «beaucoup» ou «énormément») en/ accord avec chacun des énoncés suivants : «lors de cette partie, l'équipe a joué pour le crest» ; «lors de cette partie, l'équipe a *bear down*» ; «lors de cette partie, l'équipe a joué le *north game*» ; «lors de cette partie, l'équipe avait de *live feet*» ; «lors de cette partie, l'équipe a mis la rondelle sur le but ; «lors de cette partie, l'équipe a mangé les bandes» ; «lors de cette partie, l'équipe a bloqué des tirs» ; «lors de cette partie, l'équipe a évité de créer des revirements» ; «lors de cette partie, l'équipe a fait des passes sur la palette» ; «lors de cette partie, l'équipe a gardé les choses simples (KISS)» et «lors de cette partie, l'équipe a gagné ses batailles à un contre un». Il est à noter que les expressions en anglais ont été conservées telles quelles dans le questionnaire puisqu'elles avaient été choisies par les joueurs eux-mêmes. Un énoncé sur la performance générale de l'équipe : «lors de cette partie, l'équipe a bien joué», a aussi été ajouté.

Le différentiel

En second lieu, le ratio entre les buts marqués et les buts accordés à chaque période a servi à mesurer la performance de l'équipe-test en termes de résultats. Pour chaque période, les buts accordés à l'équipe adverse ont donc été soustraits aux buts marqués par l'équipe-test. Évidemment, plus le chiffre obtenu était élevé, meilleur était le résultat. Cet indicateur possède l'avantage d'indiquer très clairement le résultat de la performance d'une équipe et d'être largement utilisé par les entraîneurs et les analystes ; il ne permet cependant pas d'évaluer la façon dont joue une équipe, ni de déterminer si elle adopte des comportements efficaces pour obtenir de bons résultats. Pour pallier ces inconvénients, nous avons également utilisé un instrument permettant de mesurer la performance procédurale.

La performance procédurale

Plusieurs facteurs peuvent faire du résultat d'un match (ou d'une période) un indicateur plus ou moins fiable de la performance réelle d'une équipe. La prestation extraordinaire d'un gardien peut souvent faire d'une équipe dominée une équipe gagnante, et l'opportunisme a permis à beaucoup d'équipes de figurer bien mieux qu'elles n'auraient dû le faire contre un adversaire plus talentueux. Les différentiels seuls ne permettent donc pas, en certaines circonstances, de mesurer la performance réelle ; elles n'en montrent que le résultat, combiné à celui d'autres facteurs. En fait, comme le soulignent Beal, Cohen, Burke et McLendon (2003) dans leur méta-analyse sur la cohésion et sa

relation avec la performance, le succès d'une équipe dépend de trop de facteurs contextuels sur lesquels les joueurs n'ont que très peu de contrôle — le talent des joueurs, les blessures, la qualité de l'adversaire, le hasard, par exemple — pour refléter avec précision l'influence que peut avoir une variable sur la performance d'une équipe. Compte tenu de cette situation, nous avons choisi d'utiliser un instrument de mesure de la performance procédurale en complémentarité avec les différentiels des buts marqués et accordés. En utilisant une mesure procédurale de la performance d'une équipe, l'accent est mis sur le rendement de l'équipe elle-même. Il est évident que plus une équipe est efficace plus le différentiel de buts devrait être en sa faveur. Par contre, à cause des facteurs mentionnés plus haut, ce ne sera pas toujours le cas. L'utilisation d'une telle mesure procédurale offrira donc un regard différent sur la relation entre la performance collective et la communication au sein de celle-ci.

C'est le *Team Sport Assessment Procedure* (TSAP), un outil développé par Gréhaine, Godbout et Bouthier (1997), qui a été choisi pour combler cette lacune. D'abord développé comme outil d'évaluation des élèves français et utilisé en situation contrôlée (notamment dans des versions modifiées du basket-ball et du soccer), le TSAP a été adapté par Nadeau (1997) pour utilisation au hockey sur glace et en situation réelle de match. Le TSAP est d'abord et avant tout un outil de mesure de la performance individuelle dans les sports collectifs. Cependant, son fonctionnement en permet l'adaptation pour la mesure de la performance collective. En effet, cet outil permet de générer un score global de performance dérivé de deux résultats : le volume de jeu et l'indice d'efficacité. Son utilisation dans un cadre individuel est simple : à chaque fois

que le joueur évalué touche au disque (ou au ballon, dépendamment du sport à l'étude), un observateur classe la façon dont il l'a obtenu dans l'une des catégories suivantes : *rondelle reçue (RR)*, *rondelle conquise (RC)* ou *passe reçue (PR)*. Puis, lorsque le joueur perd ou se départit de la rondelle, la manière dont il l'a fait est classée soit comme une *passe neutre (PN)*, une *passe offensive (PO)*, une *perte directe (PD)* ou un *tir au but (TB)*. Ces catégories sont appliquées à toutes les interventions du joueur évalué dans le jeu. Une fois tous les échanges d'une partie compilés, l'implication de chaque joueur évalué est calculé en additionnant les rondelles qu'il a conquises, celles qu'il a reçues et les passes qu'il a captées ($RC+RR+PR$) ; cette statistique indique l'implication quantitative du joueur dans la partie. Il s'agit du volume de jeu. Le résultat est alors divisé par le temps de jeu de chacun des joueurs afin qu'ils puissent être comparés sur une base équivalente.

Le deuxième axe de la performance mesurée par le TSAP, l'efficacité, est calculé de la façon suivante : $(RC+PO+PR+TB)/PD$. L'indice d'efficacité ne permet non pas de savoir si un joueur prend souvent possession de la rondelle, comme c'est le cas avec le volume de jeu, mais si les gestes qu'il effectue avec celle-ci sont bénéfiques à son équipe. En ces sens, il revêt un certain aspect qualitatif (Godbout et al., 1997 ; Richard, 1998). Ce score, comme son nom l'indique, fournit une appréciation de l'efficacité d'un joueur avec la rondelle. Le score de performance globale, celui qui offre la mesure la plus fidèle de la performance (Gréhaigne, Godbout, et coll., 1997; Richard, 1998) peut ensuite être calculé en additionnant le volume de jeu et l'indice d'efficacité. La formule est la suivante : Performance = $(RC+RR+PR) + [(RC+PO+PR+TB)/PD]$.

Puisqu'il utilise toutes les actions posées avec la rondelle au cours d'un match, le TSAP constitue un excellent instrument de mesure de la performance procédurale : un gardien particulièrement en forme peut empêcher une équipe ou un joueur de marquer, mais certainement pas d'être plus souvent en possession de la rondelle ni d'être plus efficace avec celle-ci. Ce sont les gestes qui devraient normalement mener à la réussite qui déterminent le score de performance du TSAP, pas le résultat. En ce sens, il est un reflet bien plus réaliste de la performance qu'une équipe a offerte que le simple résultat qu'elle a obtenu au tableau indicateur.

Pour les besoins de cette étude, les scores individuels habituellement obtenus par l'utilisation du TSAP devaient être transformés en scores collectifs. Ceux-ci ont été obtenus par une simple addition des comportements de chacun des joueurs (passes reçues, passes captées, rondelles perdues, etc.). Le calcul est donc exactement le même que pour l'obtention de scores individuels ; en fait, le même résultat aurait été obtenu en calculant la moyenne des scores individuels des 19 joueurs de l'équipe. La seule différence réside dans le calcul du volume de jeu. Pour obtenir les scores collectifs, la division du volume de jeu par le temps d'utilisation que conseillaient Gréhaine et coll. et Nadeau a été abandonnée ; sachant que le temps total passé sur la glace par les deux équipes est exactement le même à la fin de la partie, le résultat demeure inchangé. Lors des analyses réalisées plus loin, c'est ce score de performance global de chacune des équipes qui a été utilisé ; c'est celui que Nadeau (2001) considère comme étant le plus pertinent pour une utilisation au hockey en situation *in vivo*.

La perception de la communication

La première façon dont nous avons mesuré la communication des joueurs lors des matchs est à travers la perception qu'eux-mêmes en avaient. Un questionnaire distribué après les matchs comprenait trois énoncés sur la communication. L'échelle sur laquelle les joueurs devaient signifier leur accord ou leur désaccord avec les énoncés était graduée de la même manière que pour les énoncés sur la performance, donc de 1 à 7. Les énoncés étaient les suivants : «Lors de cette partie, l'équipe a parlé au nous», «lors de cette partie, l'équipe a parlé au je», et «lors de cette partie, l'équipe a parlé de hockey». Les deux premiers énoncés nous ont permis de dresser des corrélations entre le type de communication — plus collective si le «nous» est élevé et plus individualiste si le «je» est élevé — et la performance de l'équipe, tandis que la dernière nous a permis tester la relation unissant la communication à propos de la tâche et la performance.

La communication pendant la compétition

La présence d'interactions étant une condition *sine qua non* de l'existence des objectifs collectifs, il nous a semblé logique de prétendre que c'est à travers elles que l'on peut mesurer l'importance qu'ils occupent par rapport aux objectifs individuels des joueurs d'une équipe. En outre, comme la discussion en face à face est le mode d'interaction le plus largement utilisé par les athlètes, il est permis de penser que c'est à travers elle que les coéquipiers échangent pour construire leurs objectifs (coopératifs et compétitifs). Les discussions devraient être le meilleur indicateur pour mesurer l'importance relative

qu'occupent les différents objectifs dans l'esprit des joueurs et de l'entraîneur; c'est donc dans les discussions que les joueurs et l'entraîneur ont eues dans le vestiaire que nous avons puisé la deuxième partie de nos données sur la communication.

Nous avons enregistré la totalité des discussions qui se sont déroulées dans le vestiaire de l'équipe-test pendant la durée complète de l'étude, soit 11 matchs locaux (voir la section «Procédures» pour plus de précisions sur la collecte des données). Les enregistrements des joueurs et de l'entraîneur ont été transcrits et segmentés en 6895 unités de sens selon la définition d'Hirokawa (1983) d'une énonciation fonctionnelle (*functional utterance*), c'est-à-dire une «énonciation ininterrompue» par un des membres de l'équipe «ayant une fonction particulière». Chaque unité peut représenter un bout de phrase, une phrase complète, plusieurs phrases suivies ou quelques mots seulement ; elles ne devaient cependant ne comprendre qu'une seule fonction (ou sujet) et avoir été prononcées sans interruption. Voici un exemple (fictif) d'énonciation fonctionnelle. Lors du premier entracte, un joueur s'adresse au gardien : «As-tu vu le numéro 44 l'autre bord ?». Le gardien répond : «Le grand avec les gants Reebok ?». Le premier joueur complète : «Ouin, c'est ça. Il a un méchant *shot*. J'ai quasiment peur de me coucher devant». Il y a ici 4 énonciations : «As-tu vu le numéro 44 l'autre bord» étant évidemment la première. Le joueur ayant été interrompu, la suite de ses propos a été séparée de sa première question. Plus encore, la première portion de sa réponse, «Ouin, c'est ça», est considérée comme une énonciation à part entière, puisqu'elle sert une fonction différente (répondre à la question du gardien) que le reste de sa phrase («Il a un méchant *shot*...»). Cette dernière, ayant été prononcée sans interruption et servant une

seule fonction, aurait été considérée comme une seule et unique énonciation, même si elle est composée de deux phrases. La question du gardien («Le grand avec les gants Reebok ?») constitue la quatrième énonciation. Ces quatre énonciations auraient donc été codées séparément.

La grille d'analyse

Afin de parvenir à les quantifier, ces énonciations ont été analysées à l'aide d'une grille de codage à deux niveaux. Les catégories du premier niveau ont servi à établir les liens unissant la communication portant sur la tâche et la performance collective, tandis que celles du deuxième niveau ont été utiles pour établir des corrélations entre le type de communication et la performance collective.

En ce sens, les énonciations donc ont été classées soit comme ayant pour objet la tâche de l'équipe – à savoir le hockey –, soit comme n'y étant pas reliée. Dans la catégorie «tâche» se sont retrouvées toutes les énonciations portant par exemple (mais non exhaustivement) sur le match en cours, le déroulement du jeu en général, un jeu en particulier, l'équipe adverse, un adversaire en particulier, le classement de l'équipe-test par rapport aux autres, le temps d'utilisation d'un joueur en particulier ou toute forme ou de critique dirigée vers un coéquipier. Il serait impossible d'identifier ici tous les sujets sur lesquels portaient les interactions sur la tâche, vu leur nombre élevé ; il importe cependant de savoir que seules les énonciations portant spécifiquement sur la tâche de l'équipe-test ont été inscrites dans cette catégorie. Ainsi, les énonciations portant sur le

hockey, mais pas sur l'équipe-test (les anciennes équipes des joueurs ou les activités de la LNH, par exemple), ont été exclues de cette catégorie ; elles ont été notées comme appartenant à la catégorie «Social». Toutes les autres énoncations, quel qu'en soit le sujet (l'école, le travail, les loisirs...), ont également été placées dans cette catégorie. Plusieurs énoncations se sont avérées, lors du codage, impossibles à placer dans l'une ou l'autre de ces catégories ; une troisième catégorie, «Inclassable», a donc été créée. Dans ce premier niveau de codage, chacune des énoncations s'est retrouvée dans l'une des trois catégories suivantes : «Tâche», «Social» et «Inclassable».

Dans le deuxième niveau de la grille d'analyse, toutes les énoncations reliées à la tâche ont été reclassées dans cinq catégories créées à partir des trois composantes principales de la théorie de l'interdépendance sociale de Deutsch : l'individualisme, la compétition et la coopération. La grille d'analyse fonctionnait de la manière suivante: lors de la lecture d'une énonciation, un juge devait déterminer si celle-ci était articulée autour de a) un objectif individuel ; b) un objectif collectif ; ou c) un objectif qui plaçait les joueurs en compétition les uns envers les autres. L'énonciation d'un joueur discutant de sa production personnelle de points entrait par exemple dans la première catégorie, tout comme celle d'un autre formulant le souhait d'être repêché par une équipe de la LHJMQ ; elle a été placée dans la catégorie une catégorie nommée «individualisme». Dans la deuxième catégorie se sont retrouvées toutes les énoncations articulées autour d'un objectif collectif ou y faisant explicitement référence. Ces objectifs pouvaient être multiples : gagner le match en cours, grimper au classement, vaincre un adversaire particulier, «passer un message»... Les énoncations portant sur les stratégies ou la

coordination sur la glace ont été placées dans cette catégorie, puisque ces stratégies sont établies d'abord et avant tout en vue de remporter un match. Les encouragements envers un coéquipier ont également été codées ainsi ; un joueur qui en encourage un autre le fait pour le bien de l'équipe. Cette catégorie a été appelée «coopération». À l'inverse, les énoncations faisant référence à la poursuite d'un objectif antagoniste à ceux d'un (ou plusieurs) coéquipier(s) (devenir le meilleur compteur de l'équipe, être choisi parmi les trois étoiles d'un match ou obtenir davantage de temps d'utilisation, par exemple) étaient classées dans la catégorie «compétition». Le facteur déterminant, dans cette catégorie, est que les buts personnels sont en opposition à l'intérieur même de l'équipe : il ne peut y avoir qu'un seul meilleur buteur, il n'y a que cinq joueurs sur la glace en avantage numérique et un seul joueur peut être nommé première étoile du match, par exemple. L'atteinte de son objectif par l'un des joueurs nuit à ses coéquipiers qui poursuivent le même objectif. Les énoncations de joueurs se plaignant de leur temps d'utilisation ont été placées dans cette catégorie et celles de joueurs comparant leurs statistiques personnelles l'ont également été, à titre d'exemples.

Une quatrième catégorie a été développée pour s'ajouter aux trois créées à partir de la catégorisation de Deutsch. Cette catégorie a été nommée «compétition intergroupe». Pour appartenir à cette catégorie, une énonciation devait faire explicitement référence à une équipe adverse ou à un joueur adverse, sans cependant spécifier un quelconque objectif d'équipe par rapport à ceux-ci. Par exemple, les énoncations de deux joueurs qui discutaient simplement du talent d'un joueur adverse ont été classées dans cette catégorie.

Finalement, comme lors du premier niveau de codage, certaines interventions trop courtes ou dépourvues de contexte n'ont pu être catégorisées. La catégorie «inclassable» a donc été ajoutée ici aussi.

Voici quelques exemples réels d'énonciations et la façon dont elles ont été catégorisées afin de faciliter la compréhension du système de codage. Lors du troisième match, un joueur parle d'un jeu réalisé en première période à son coéquipier : *Sur le jeu là, le petit trick qu'on fait au début là, qu'on roule là, ça a... t'as eu de la place toi.* Le joueur parle du match en cours et d'un jeu réalisé en coordination avec un coéquipier ; l'énonciation a donc été considérée comme étant articulée autour d'un but collectif et a été classée dans la catégorie «Tâche - Coopération». Cette phrase, énoncée par un joueur lors du deuxième entracte de la deuxième partie à l'étude : *On travaille les gars pis esti ça va rentrer là ! On en a eu des chances en deuxième !*, a également été placée dans la catégorie Tâche - Coopération» ; ce joueur encourage ses coéquipiers à poursuivre le travail pour répondre à un objectif collectif, celui de remporter la partie. L'énonciation : *Aujourd'hui je joue crissement gros f3, chu tout le temps point man pis chu tout le temps f3 dans la zone* (neuvième match, deuxième entracte) a été placée dans la catégorie «Tâche – Compétition», puisque le joueur en question fait part de son insatisfaction face à son utilisation en avantage numérique à un autre coéquipier. Seuls quelques joueurs peuvent obtenir du temps de jeu en supériorité, et ce, au détriment des autres ; les joueurs de la même équipe sont donc en compétition directe pour y accéder. Dans cet autre exemple, tiré du deuxième entracte du sixième match à l'étude, un joueur compare directement ses minutes de pénalité avec celles d'un coéquipier. *T'as 71 minutes ? T'as*

65 de plus que moi, dit-il. Cette énonciation a évidemment été classée dans la catégorie «Tâche - Compétition», comme toutes celles où des statistiques personnelles sont directement ou indirectement comparées. Cette énonciation, tirée du septième match, est quant à elle un bon exemple de la catégorie «Tâche – Individualisme»: *Eille ma meilleure game à vie c'était tellement effrayant... je voulais tellement le repousser.* Le joueur aborde son succès personnel — et non celui de l'équipe — mais sans le comparer avec celui d'un autre. La même chose peut être dite de cette autre énonciation, prononcée dans le neuvième match : *J'pensais j'avais compté esti. D'habitude avec un shot de même je regarde plus, je compte esti.* Comme le joueur parle ici aussi de son succès personnel sans le comparer à celui des autres, cette énonciation a aussi été classée dans cette catégorie. Après la deuxième période du septième match, un joueur dit : *Osti qu'il a des mains par exemple man (nom d'un adversaire). Moment donné je fonce dessus il m'a fait une tight skills là tabarnak man.* Comme il fait directement référence à un adversaire sans faire allusion à un objectif personnel ou à un objectif d'équipe, cette énonciation a été classée «Tâche – Compétition intergroupe ». La même raison explique l'appartenance à cette catégorie de l'énonciation suivante : *(adversaire) aussi y est bon. À la def l'autre bord.*

La grille d'analyse finale

La grille de codage finale comprenait ainsi sept catégories différentes : «social», «inclassable», «Tâche – individualisme», «Tâche – compétition», «Tâche – coopération», «Tâche – compétition intergroupe» et «Tâche – inclassable». Ce sont ces

catégories qui ont servi à établir les indicateurs de communication des joueurs et de l'entraîneur. À l'aide de ces sept catégories, 11 indicateurs de la communication de l'équipe (celle-ci inclut tous les joueurs, y compris le capitaine) et du capitaine furent générés. Les 11 indicateurs de la communication de l'entraîneur sont quant eux dérivés des énonciations de ce celui-ci.

Les indicateurs dérivés de la grille d'analyse

Dans un premier temps, nous avons calculé des scores bruts pour l'ensemble des catégories. L'idée derrière l'utilisation de cette mesure était d'indexer la quantité de la communication en nombres absolus (est-ce que l'équipe, le capitaine et l'entraîneur parlent peu ou beaucoup ? Parlent-ils de hockey? Quels types d'objectifs soulignent-ils ?) et ce, peu importe la catégorie. Six variables ont émergé de cette première analyse : le nombre total d'interactions par période (Interactions), le nombre d'interactions portant sur la tâche (Tâche), le nombre d'interactions sur la tâche articulées autour d'un objectif individualiste (Individualisme), le nombre d'interactions sur la tâche articulées autour d'un objectif compétitif (Compétition), le nombre d'interactions sur la tâche articulées autour d'un objectif coopératif (Coopération) et le nombre d'interactions sur la tâche portant sur la compétition intergroupe (Intergroupe). Dans un deuxième temps, nous avons établi des scores de pourcentage afin déterminer dans quelles proportions chacune des catégories apparaissait à chaque période. Ainsi, le pourcentage d'interactions portant sur le hockey (% Tâche) a été obtenu en divisant la variable Tâche par la variable Interactions ; nous avons ensuite calculé le pourcentage par période de chacune des

variables de deuxième niveau en divisant leur nombre absolu par le nombre d'interactions ayant porté sur la tâche. Les variables suivante ont ainsi émergé : % Individualisme, % Compétition, % Coopération et % Intergroupe. Il est à noter que les variables s'étant avérées impossibles à coder au premier niveau ont été abandonnées pour des raisons évidentes, tandis que celles ayant tombé dans la catégorie Tâche – inclassable ont été utilisées pour le calcul des variables Tâche et % Tâche. La catégorie «social» a elle aussi été mise de côté étant donné son caractère redondant par rapport à la variable «tâche».

2.3 PROCÉDURES

Le recrutement des participants de cette étude s'est effectué en trois étapes. Dans un premier temps, l'entraîneur-chef de l'équipe-test a été contacté et le projet de recherche lui a été présenté. Celui-ci a accepté de se prêter à l'étude en signant un formulaire de consentement et a informé les parents des joueurs que le chercheur leur présenterait un projet lors d'une assemblée déjà prévue par l'organisation. À la suite de cette rencontre, tous les parents ont donné leur accord à la participation de leur enfant à l'étude. Conformément aux exigences du certificat d'éthique délivré par le Comité d'éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières (CER-08-139-06.070), chacun d'eux a rempli et signé un formulaire de consentement. Finalement, le projet a été présenté aux joueurs eux-mêmes, et chacun d'eux a accepté d'y participer. Ils ont également signé un formulaire de consentement qui mentionnait clairement leur droit de se retirer de l'étude à tout moment. Ces formulaires figurent dans la section Appendices.

La performance procédurale de l'équipe quant à elle a été mesurée à l'aide de la manière suivante. Chacun des 11 matchs à l'étude a été filmé et gravé sur support DVD, conformément aux règlements de la Ligue de hockey midget AAA du Québec. Le caméraman opérait une caméra fixe à partir de la galerie de presse, située en hauteur et en face des bancs des joueurs, de manière à ce que la totalité de la patinoire soit dégagée et bien visible. Un des entraîneurs adjoints a fourni des copies de ces DVD au chercheur à la fin de la période d'étude pour des fins de codage. La performance procédurale de l'équipe a été évaluée, comme mentionné précédemment, grâce à une version TSAP adaptée spécialement pour le hockey sur glace en situation réelle par Nadeau (2001). Un codeur possédant une connaissance approfondie du hockey et aveugle aux objectifs de la recherche a donc observé les 11 matchs sur DVD et classé chacune des possessions de rondelle – des deux équipes – selon la grille développée par Gréhaine et coll. (1997). Le codage d'une période complète en compagnie de l'auteur de ce mémoire a été suffisant pour obtenir une définition claire et consensuelle de chacune des variables nécessaires pour confectionner le score de performance globale ; cette période a par la suite été codée à nouveau par l'expert seul.

Ces données ont ensuite été compilées et le score de performance a été calculé pour chacune des équipes, pour chacune des périodes. Le support DVD a fait défaut lors de la troisième période de l'un des matchs, si bien qu'il a été impossible de la coder correctement pendant un peu plus de trois minutes de jeu. La période a donc été abandonnée lors de l'analyse des données. Aussi, les périodes de prolongation, il y en a eu deux lors de la période d'étude, n'ont pas été codées parce qu'il était impossible d'y

lier un nombre suffisant de données. Les résultats obtenus portent donc sur 32 périodes et 10 matchs complets.

En dernier lieu, la collecte de données au sujet de la communication de l'équipe-test a été réalisée de la manière suivante. L'entraîneur, à qui l'on avait confié un nombre suffisant de questionnaires (mesurant à titre de rappel la perception de performance collective et la communication de l'équipe) au début de la période d'étude, était en charge de les distribuer à ses joueurs dans les minutes suivant chaque match. Ils étaient ensuite récupérés par le chercheur ou son assistante avant le début du match suivant.

Pour ce qui est de la communication lors de la compétition, les observations se sont déroulées pendant les 11 derniers matchs locaux de la saison 2008-2009 de l'équipe-test. Des enregistreurs numériques identifiés à chacun des joueurs étaient placés par le chercheur et une assistante de recherche à l'intérieur de la chambre des joueurs, à leur place respective, en trois moments : entre l'échauffement d'avant-match et la première période, durant l'entracte entre la première et la deuxième période et durant l'entracte entre la deuxième et la troisième période. Les joueurs avaient comme consigne d'accrocher le micro de l'appareil, muni d'une pince, à l'avant de leur chandail, de façon à ce que leurs paroles soient facilement captées et enregistrées. Ils le mettaient en place en entrant dans le vestiaire et l'enlevaient avant de le quitter pour la patinoire. Les enregistreurs étaient arrêtés puis repartis par le chercheur ou l'assistante de recherche entre chaque période d'enregistrement, de manière à créer trois fichiers audio distincts et facilement identifiables, un pour chacune des trois périodes. Les joueurs étaient libres de

mettre ou non le micro. La plupart l'ont fait à chaque période d'enregistrement, mais quelques-uns ont préféré ne pas le mettre en place lors de périodes ou de matchs spécifiques. Dans ces cas, même si la voix du (ou des) joueur(s) en question étais(en)t audible(s), leurs interventions n'ont pas été prises en compte durant le codage des données. Chacune des trois périodes d'enregistrement ayant eu une durée approximative de 15 minutes, le temps total des observations aurait dû être d'un peu moins de 157 heures (45 minutes par joueur, par match, pendant 11 matchs). Pour différentes raisons (suspensions, blessures, problèmes techniques), un total de 19 enregistrements n'ont pu être effectués. Étant donné le nombre total de périodes d'enregistrement, qui s'élève à 627 pour les joueurs, ces pertes représentent environ 3% du temps total d'enregistrement. La durée totale réelle des bandes utilisées est donc d'environ 152 heures.

Les enregistrements ont été transcrits en verbatim, puis le codage des interactions des joueurs a été effectué par deux codeurs, l'auteur et un assistant de recherche. La procédure était la suivante : les deux codeurs devaient d'abord classer l'énonciation qu'ils lisaient, sans se consulter. Un des codeurs proposait alors à l'autre une catégorisation ; si leur idée originale était la même, l'énonciation était classée ainsi. Si leur opinion de départ divergeait, un consensus devait être établi après discussion pour la catégorisation finale. Le désaccord était noté afin de calculer le pourcentage d'accord interjuges. Il est à noter que cette façon de procéder a l'avantage d'intégrer les deux niveaux d'analyse dans le score d'accord : si les codeurs étaient en désaccord soit sur le premier niveau, sur le deuxième, cette occurrence était notée comme un désaccord. Cette

façon de procéder nous assurait d'être le plus sévère possible. Après classification de toutes les interactions des joueurs, le pourcentage d'accord était de 94.7 % (N=6895).

Les interventions de l'entraîneur ont été enregistrées de la même manière que celles des joueurs. La seule différence réside dans le fait que les interventions de l'entraîneur faites à l'extérieur du vestiaire n'ont pas été prises en compte lors de l'analyse des données ; la durée utile des enregistrements est donc variable d'une période à l'autre, puisque l'entraîneur ne demeurait pas toujours aussi longtemps dans le vestiaire. Comme ce dernier manipulait lui-même son enregistreur, la perte de bandes a été beaucoup plus grande que dans le cas des joueurs, soit de l'ordre de 33%. Ses interventions (N=351) ont cependant été clairement captées par les autres enregistreurs et ses 33 interventions ont finalement été récupérées et utilisées. Elles ont ensuite été codées par un des deux juges qui avaient codé les interventions des joueurs.

3. Résultats

Les résultats seront présentés en quatre sections distinctes. La première décrit les résultats obtenus en fonction de la mesure de la performance procédurale, soit les pointages obtenus par l'utilisation du TSAP.

La deuxième fait état de la perception auto rapportée des joueurs, tant au niveau de la performance de leur équipe qu'au niveau de la communication de celle-ci. Les résultats

des questionnaires administrés aux joueurs directement après les parties y seront donc présentés.

Dans la troisième section, les statistiques portant sur les indicateurs de communication calculés à partir des enregistrements sont exposées, et ce, pour l'équipe-test en entier, le capitaine et l'entraîneur en chef de celle-ci.

Finalement, dans la quatrième section, des corrélations entre les scores de performance et les indicateurs de communication des joueurs, du capitaine et de l'entraîneur en chef ont été effectuées afin de déterminer si la communication a eu une influence sur la performance de l'équipe test ou si, au contraire, c'est la performance qui a eu un impact sur la communication. Ces analyses visaient à déterminer si la communication était un antécédent ou une conséquence de la performance collective. Des corrélations ont aussi été calculées dans cette dernière section afin d'examiner si des liens bidirectionnels existaient entre la communication et la performance collective.

3.1 LA MESURE DE LA PERFORMANCE – LE TSAP

L'utilisation du TSAP visait à obtenir une mesure de la performance procédurale de l'équipe, c'est-à-dire un indicateur de performance plus précis et relativement indépendant du résultat à proprement parler.

Un pointage de performance a donc été calculé pour chacune des équipes lors des trois périodes de jeu des 11 matchs. Comme mentionné dans la section «Méthodologie», le codage de la troisième période du onzième match n'a cependant pas pu être effectué en

raison d'un bris d'équipement. Le nombre total de pointages utilisés a donc été de 64 (N=64) plutôt que les 66 prévus.

Le Tableau 3 présente les moyennes des scores de performance obtenue par l'équipe-test et ses adversaires par période (N=11 pour les premières et deuxièmes périodes; N=10 pour les troisièmes périodes) et pour les pointages globaux pour chacun des matchs.

Tableau 3 : moyennes des scores de performance obtenus par l'équipe-test et ses adversaires

	N	Moyenne Équipe-test	Écart-type Équipe-test	Moyenne Équipes adverses	Écart-type Équipes Adverses
Première période	11	150.82	18.95	127.60	12.97
Deuxième période	11	158.80	33.24	133.05	18.47
Troisième période	10	145.01	19.58	126.87	22.70
Match complet	10	454.99	60.1	384.12	36.69

On constate donc que la moyenne de l'équipe test est plus élevée pour chacune des trois périodes ainsi que pour les pointages globaux des matchs. Ce résultat est parfaitement logique si on considère qu'ils ont également un différentiel supérieur à leurs adversaires à chacune des périodes, comme l'illustre le Tableau 4. Ce résultat s'explique d'ailleurs

par le fait l'équipe-test a remporté neuf des onze matchs au cours desquelles les données ont été récoltées, dont un en prolongation (elle en a également perdu un en fusillade). Malgré cette situation, on peut noter que l'équipe-test a connu ses hauts et ses bas (voir l'écart-type par période à ce sujet) en termes de rendement.

Tableau 4 : Différentiel de l'équipe-test et de ses adversaires

	Période 1	Période 2	Période 3	Total
Différentiel total	+7	+9	+11	+27
Différentiel moyen	.64	.82	1	2.45

Afin de vérifier si les pointages de performance obtenus par le TSAP étaient reliés avec le différentiel des buts, des corrélations ont été effectuées entre ces deux variables ($N=32$). Comme le démontre le Tableau 5, les deux mesures sont positivement corrélées pour l'équipe-test ($r = 0.32; p < 0.10$), tandis que la corrélation entre ces deux indicateurs est négative dans le cas de leurs adversaires ($r = -0.36; p < 0.05$). Ces résultats indiquent donc que plus le différentiel est en faveur de l'équipe-test, plus leur score de performance est élevé; au contraire, plus le différentiel est en faveur de l'équipe-test, plus le score de performance de leur adversaire est bas. Des résultats semblables étaient attendus et démontrent que la performance procédurale est bel et bien liée de près avec le résultat.

Le Tableau 3.3 montre également la corrélation entre les scores de performance de l'équipe-test et ceux de leurs adversaires. Celle-ci est évidemment fortement inversement corrélée ($r = -0.56$; $p < 0.01$). Ce résultat est parfaitement logique puisque les deux équipes sont en opposition; lorsque l'une des deux équipes performe bien, sa domination se traduit essentiellement par une baisse du niveau de performance de son adversaire. Il est à noter que le TSAP des adversaires est corrélé négativement avec la variable Différentiel puisque ce dernier a été calculé de la façon suivante en soustrayant les buts accordés par l'équipe-test à ceux qu'elle a marqués.

Tableau 5 : Corrélations entre le score de performance et le différentiel

	TSAP équipe-test (N=32)	TSAP adversaires (N=32)
Différentiel	0,32	-0,36*
TSAP adversaires	-0,56**	1

Note : * $p < .05$; ** $p < .01$

Les résultats précédents indiquent donc que le TSAP et le différentiel sont des mesures de performance collective relativement indépendantes. Bien que les deux construits (performance et résultat) sont corrélés positivement, il reste que la taille des corrélations entre ces indicateurs démontre que d'autres variables (le hasard inhérent à la pratique d'un sport, la performance exceptionnelle d'un gardien de but ou l'opportunisme d'un attaquant, par exemple) font en sorte qu'une excellente performance procédurale ne se

traduit pas invariablement par le résultat escompté. En bref, le score de performance procédurale et le différentiel mesurent bel et bien des construits différents bien qu'ils soient semblables en certains points ; il semble donc légitime de les utiliser tous les deux dans nos analyses.

3.2 LA PERCEPTION DE PERFORMANCE

Pour complémer les indicateurs obtenus grâce au différentiel et au TSAP, nous avons demandé aux joueurs étudiés d'évaluer eux-mêmes la performance de leur équipe après chaque match à l'aide d'un questionnaire de type Likert comprenant 12 énoncés.

Afin d'examiner la structure des réponses fournies par le questionnaire, celles-ci ont été soumises à une analyse factorielle exploratoire utilisant une rotation type *varimax*. Les résultats de cette analyse ont révélé la présence d'un construit unidimensionnel comprenant les 12 items. Étant donné l' excellente cohérence interne de ce facteur ($\alpha = .96$), les items mesurant la performance collective furent combinés pour chaque joueur, puis pour l'équipe au complet. C'est avec ce facteur, par la suite, que nous avons effectué les premières analyses sur la relation unissant la communication la communication et la performance.

Premièrement, nous avons tenté de déterminer si le construit créé à partir des indicateurs de performance - que nous avons appelé «performance» - et les indicateurs de communication auto rapportée différaient de manière significative lors d'une victoire et d'une défaite. Nous avons donc effectué des analyses de variance pour comparer les

moyennes de chacun des indicateurs lors de victoires et de défaite. Aucune ne s'est avérée significative. Il est cependant important de noter que seuls dix matchs étaient disponibles pour effectuer ces analyses et que l'équipe-test n'a subi que deux défaites au cours de la période d'étude; il aurait été surprenant dans les qu'une analyse de variance s'avère significative avec un si petit nombre de données. Les moyennes pour chaque indicateur sont présentées dans le Tableau 6.

Tableau 6 : comparaison des indicateurs de communication auto rapportée et du construit «performance» lors de victoires et de défaites

	Résultat	N	Moyennes	Écart-type
Performance	Victoire	8	5.96	0.32
	Défaite	2	4.45	1.34
Tâche	Victoire	8	5.93	0.34
	Défaite	2	5.60	0.71
Nous	Victoire	8	6.39	0.17
	Défaite	2	5.70	0,71
Je	Victoire	8	2.03	0.21
	Défaite	2	1.95	0.07

Les moyennes obtenues sur chacun des indicateurs sont toutes plus élevées lors de victoires, comme le démontre le tableau. Il semble donc que les joueurs ont parlé davantage de hockey, et davantage au «nous» lors des victoires, ce qui tend à supporter les hypothèses de départ. Le construit «performance» est aussi sensiblement plus élevé

lors des gains, comme on aurait pu s'y attendre. Les joueurs semblent donc s'appuyer largement sur le résultat final du match pour évaluer leur performance collective.

Deuxièmement, le construit «performance» a été corrélé avec les indicateurs de communication fournis par le questionnaire afin de déterminer s'il existait une relation entre la façon dont les joueurs croient qu'ils ont communiqué et leur perception de la performance collective, n'eût égard à la victoire ou la défaite (N=173). Les résultats de ces corrélations sont présentés dans la Tableau 7.

Tableau 7 : Moyennes, écarts-types et corrélations entre la performance auto - rapportée et la perception de communication des joueurs

	Je		Nous		Tâche	
	M= 2.01; ET= 1.45		M=6.25; ET=.85		M= 5.84; ET = .92	
	Équipe	Capitaine	Équipe	Capitaine	Équipe	Capitaine
Performance M=5.65; ET= .91 M= 5.56; ET= 1.38						
	-,08	-,92**	,64**	,89**	,45**	,77**

Note : * p < .05; ** p < .01; M= Moyenne; ET= Écart-type; équipe en entier (N=173); capitaine (en gras ; N=10).

On constate à la lecture de ce tableau que le construit de performance est fortement corrélé avec deux des trois items communicationnels du questionnaire. La perception de

la communication est donc significativement liée à la perception de performance collective, particulièrement la perception de communication au «nous». En d'autres mots, plus les joueurs croient avoir bien joué, plus ils croient avoir «bien» communiqué en parlant de hockey (*C'est beau les gars, notre avantage numérique marche à soir...*) et en laissant de côté le propos individualistes (*J'ai deux buts à soir, ça m'en fait trois en deux games...*); au contraire, moins les joueurs croient avoir bien joué, plus ils croient avoir «mal» communiqué (donc au «je» plutôt qu'au «nous»). On note aussi des résultats quasi-identiques pour ce qui des perceptions du capitaine, à une exception près : celui-ci a la perception que plus son équipe a mal joué, plus les joueurs ont eu des propos individualistes en parlant au «je».

Tableau 8 : Corrélations entre les indicateurs de performance objectifs et les indicateurs de perception de la communication

	Nous		Tâche		Je	
	Équipe	Capitaine	Équipe	Capitaine	Équipe	Capitaine
TSAP Équipe-test	,116	-,058	,376	,238	,564	-,243
TSAP adversaires	-,465	-,350	-,690*	-,622	-,451	,540
Differentiel	,812**	,580	,329	,407	-,022	-,748*

Note : * p < .05; ** p < .01

L'étape suivante était de déterminer si les perceptions entourant la communication étaient aussi intimement liées à la performance procédurale de l'équipe qu'à la perception de performance des joueurs. Pour ce faire, des corrélations ont été calculées entre les indicateurs de performance procédurale - les scores de performance du TSAP - et les indicateurs de communication rapportée par l'ensemble des joueurs de l'équipe-test ($N=9$).

Les résultats sont présentés dans le Tableau 8. D'abord, une corrélation négative ($r = -.690; p < 0,01$) entre les variables «Tâche» et «TSAP adverse» est observée. Les joueurs ont donc l'impression d'avoir moins parlé de hockey lorsque leur adversaire connaît du succès; à l'inverse, ils croient avoir davantage parlé de hockey lorsque leurs adversaires sont dominés. Comme dans le tableau précédent, la perception de la communication au «je» du capitaine diffère de la perception du reste des joueurs; ce dernier a l'impression que l'équipe a communiquée davantage au «je» lorsque l'adversaire connaît du succès, tandis que ses coéquipiers croient le contraire. Ces corrélations, bien que relativement fortes, ne sont cependant pas significatives.

3.3 LA COMMUNICATION LORS DES MATCHS

Bien que les résultats des deux sous-sections précédentes soient encourageants, il reste que ceux-ci souffrent de trois limites importantes. Premièrement, la communication et la performance ont été mesurées au même moment (après la partie) faisant en sorte qu'il devient impossible de déterminer la relation causale qui existe entre ces deux variables. De plus, ces résultats se limitent à l'ensemble du match et non au déroulement des

matchs, période par période. Par exemple, durant certaines parties, l'équipe-test a connu des hauts et des bas, mais a tout de même réussi à l'emporter; ces variations méritent d'être analysées. Finalement, les résultats présentés dans ces deux premières parties de la section «Résultats» ne traitent pas de la communication de l'entraîneur-chef. Le but de cette section est donc de remédier à ces lacunes en présentant une description de la communication pour chacune des trois périodes, d'abord, puis en examinant l'association entre la communication à des moments précis et la performance collective mesurée à chaque période — et ce pour l'équipe en entier, le capitaine et l'entraîneur.

3.4 DESCRIPTION DES RÉSULTATS

Pour tenter de décrire la relation causale qui unit la communication et la performance, nous avons utilisé les indicateurs de communication créés à partir des enregistrements. Les variables que l'on retrouve dans les tableaux sont donc celles décrites dans la section méthodologie. À titre de rappel, les scores de proportion (toutes les variables débutant par le signe «%») ont été ajoutés afin d'affiner les comparaisons entre les variables. Elles nous ont permis, entre autres, d'avoir une meilleure idée de la relation unissant la performance et la distribution des énonciations dans chacune des catégories. Établir une telle relation à partir des nombres absous est indicatif de la quantité de la communication; toutefois, une augmentation du nombre total d'interactions peut se traduire par une augmentation du nombre d'interactions dans chacune des catégories ou bien dans une seule de celles-ci. Il est par exemple possible que les joueurs parlent davantage d'objectifs coopératifs en termes absous, mais moins en termes de

proportions lors d'un entracte donné. Ce sont ces différences que les variables exprimées en pourcentage nous ont permis de découvrir. Fait à noter, toutes les variables portant sur l'équipe contiennent les interactions du capitaine, puisque celui-ci est membre de l'équipe au même titre que tous les autres joueurs. Ses interactions ont par la suite été prises isolément pour constituer une troisième variable pour chaque catégorie (en plus de celles de l'équipe et de celles de l'entraîneur). Finalement, les statistiques descriptives des indicateurs de communication ne seront pas toutes reproduites ici étant donné le nombre de données et de catégories disponibles. Quelques observations sont cependant intéressantes à noter.

Premièrement, le nombre d'interactions chez les joueurs passe de 147,6 en moyenne avant le match à 225,6 lors du premier entracte et à 253,6 lors du deuxième entracte. On constate donc que plus le match avance, plus les joueurs se parlent. La tendance est légèrement différente si on ne prend que les interactions du capitaine (18,1, 15,4 et 20,2 interactions en moyenne) ; ce dernier a généralement parlé davantage avant le match que lors du premier entracte.

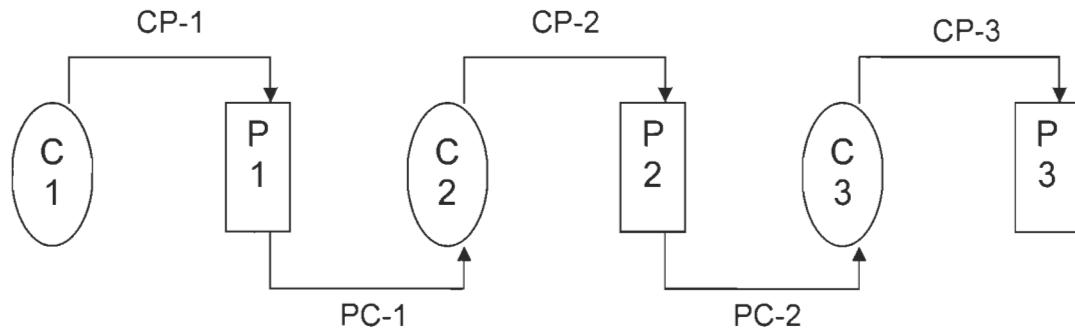
Autre fait à noter, la variable % Tâche chez les joueurs évolue grandement dans le temps : elle passe d'une moyenne de 28,5% en première période à 71,2% en deuxième et à 64,5% en troisième. Le même genre d'évolution est observé dans les interactions du capitaine (10,3%, 68,8% et 58,2%) de façon un peu plus marquée. Chez l'entraîneur, la proportion de tâche reste élevée tout au long du match (81,2%, 98,0% et 96,2%) bien

qu'elle le soit légèrement moins en première période. Finalement, il est à noter que les interactions sur la coopération sont de loin les plus nombreuses lors de toutes les périodes : elles comptent pour 40,0% en première période, 48,8% en deuxième et 48,7% en troisième. Aucune autre tendance claire ne se dégage de l'observation des statistiques descriptives de ces indicateurs, mis à part que la proportion de compétition en première (11,3%) est sensiblement plus élevée que les proportions lors des autres périodes (4,8% et 7,4% respectivement pour la deuxième et la troisième période).

3.5. LA RELATION ENTRE LA COMMUNICATION ET LA PERFORMANCE

L'étape suivante consistait à déterminer la nature de la relation unissant la communication des joueurs, du capitaine et de l'entraîneur et la performance de l'équipe-test sur la patinoire. En somme, nous avons optimisé l'utilisation des données recueillies afin de vérifier si (1) la communication est un antécédent de la performance de l'équipe test, (2) la communication est une conséquence de la performance de l'équipe, ou (3) si ces deux variables s'influencent mutuellement (effet bidirectionnel).

Figure 3 : illustration du processus de communication et de performance



Note : la lettre «C» représente un temps de communication (avant le match et lors des deux entractes) alors que la lettre «P» représente un temps de performance (une période de jeu).

La communication comme antécédent de la performance

Nous avons effectué des corrélations entre les indicateurs de communication des joueurs, du capitaine et de l'entraîneur et les indicateurs de performance à l'aide de la méthode suivante, illustrée par la Figure 3. Les indicateurs de communication obtenus avant le match (C1) ont été corrélés avec les indicateurs de performance de la première période (P1), ceux obtenus lors du premier entracte (C2) avec les indicateurs de performance de la deuxième période (P2) et ceux obtenus lors du deuxième entracte (C3) avec les indicateurs de performance de la troisième période (P3). Trente-deux points de données étaient donc disponibles ($N=33$ pour les indicateurs de communication, $N=32$ pour les indicateurs de performance) pour tester cette relation. Cette façon de faire nous permettait donc d'augmenter la puissance statistique de nos

analyses visant à déterminer si la communication est un antécédent de la performance, ou en d'autres mots, si la communication influence la performance sur la patinoire. Les matrices de corrélations examinant cette question se retrouvent dans les tableaux 9, 10 et 11.

Comme le montre le Tableau 9, aucune des corrélations entre les indicateurs de communication des joueurs et la performance de l'équipe au temps suivant n'est significative. On peut donc en conclure que le type d'interactions que les joueurs ont eues entre eux n'a pas eu d'influence directe sur leur performance sur la patinoire lors de la période suivante. Le Tableau 10 ne présente pas non plus de corrélation significative. Il ne semble donc pas que les interventions du capitaine aient eu un impact sur la performance de l'équipe. Finalement, dans le Tableau 11, seul le nombre d'interactions portant sur des objectifs collectifs («Coopération») est corrélé de façon notable avec le pointage de performance du TSAP de l'équipe-test. Cela suggère que plus l'entraîneur a parlé d'objectifs coopératifs avant le début d'une période, plus son équipe a été performante à la période suivante; cependant, la corrélation n'est significative qu'à un seuil de 0,10. Il est cependant important de noter que cette relation ténue entre coopération et performance est peut-être la simple conséquence d'une autre relation, significative celle-là, qui sera exposée plus loin : plus l'équipe-test était en avance au pointage et performait bien, plus l'entraîneur parlait à ses joueurs en termes collectifs. La corrélation entre le discours collectif de l'entraîneur et la performance au temps suivant découle peut-être ainsi simplement du fait que lorsque l'équipe-test affrontait un adversaire plus faible, l'entraîneur réagissait à la domination de son équipe en parlant en

termes collectifs, puis que l'équipe continuait à dominer le match ; c'est une relation de cause à effet inverse (la performance influence la communication, puis la performance se poursuit) qui explique peut-être cette corrélation. Il est également possible que la relation soit bidirectionnelle et que la performance influence la communication, qui influence la performance à son tour.

En résumé, la communication ne semble pas avoir eu d'effet sur la performance de l'équipe-test, mis à part la relation presque significative entre une communication de l'entraîneur en termes collectifs et la performance. De manière générale, donc, la communication de l'équipe, de l'entraîneur et du capitaine n'a pas eu d'influence sur la performance de l'équipe-test.

La communication en tant que conséquence de la performance

Des corrélations ont en deuxième lieu été établies entre les indicateurs de communication et les indicateurs de performance qui les précédaient. Ces résultats, à l'inverse de ceux de la rubrique précédente, devaient nous permettre de déterminer si la performance lors d'une période donnée avait une influence sur la communication au cours de l'entracte suivant, et si oui, quelle était la nature de cette relation. Nous avons donc corrélé les indicateurs de performance collective de la première période (P1) avec les indicateurs de communication du premier entracte (C2), puis les indicateurs de performance collective de la deuxième période (P2) avec les indicateurs de communication du deuxième entracte (C3). Les indicateurs de communication des trois

émetteurs (l'équipe, le capitaine et l'entraîneur) ont été utilisée. Les résultats de ces corrélations ($N=22$) sont présentés dans les tableaux 12, 13 et 14.

Les résultats du Tableau 12 montrent plusieurs corrélations significatives entre la performance et la communication au sein de l'équipe. Le différentiel est ainsi positivement lié avec les variables Interactions ($r = .645; P < 0,01$), Tâche ($r = .645; P < 0,01$), Individualisme ($r = .719; p < 0,01$) et son pourcentage ($r = .524; p < 0,05$), Compétition ($r = .425; p < 0,01$) et son pourcentage ($r = .425; p < 0,05$) ainsi que Coopération ($r = .534; P < 0,05$). Il également négativement corrélé avec le pourcentage de coopération ($r = -.627; P < 0,01$). Ces résultats montrent que plus l'équipe-test a eu de succès lors d'une période donnée, plus ses joueurs ont eu d'interactions lors de l'entracte suivant. Ils ont parlé davantage d'objectifs individuels, d'objectifs compétitifs et d'objectifs coopératifs; cependant, les scores de proportion indiquent clairement que les joueurs sont en fait plus individualistes, plus compétitifs et moins coopératifs dans les objectifs qu'ils évoquent.

Le pointage de performance du TSAP des adversaires est corrélé avec les indicateurs de communication selon la logique inverse. Ainsi, il est positivement lié avec le pourcentage de coopération ($r = .535; P < 0,01$), mais négativement corrélé avec les variables Tâche ($r = -.485; P < 0,05$), Individualisme ($r = -.537; P < 0,01$), Compétition ($r = -.532; P < 0,05$), le pourcentage de compétition ($r = -.532; P < 0,01$) et Coopération ($r = -.430; P < 0,05$). Ainsi, les joueurs ont eu moins d'interactions en termes de nombres

absolus, mais ont davantage parlé d'objectifs collectifs après que leurs adversaires eurent connu une bonne période.

Ces résultats semblent donc indiquer que les interactions des joueurs sont influencées par leur performance au temps précédent. Ainsi, plus ils mènent par une marge confortable, plus ils parlent; ils parlent en proportion davantage d'objectifs individualistes et compétitifs, mais moins d'objectifs collectifs. La tendance est inverse lorsque l'autre équipe obtient un bon pointage sur le TSAP : les joueurs se parlent moins (en termes absolus), et ont tendance à discuter davantage d'objectifs collectifs et moins d'objectifs individualistes et compétitifs.

Le Tableau 13, lui, présente deux corrélations significatives, et elles vont dans le même sens que les corrélations impliquant tous les joueurs : plus le différentiel est élevé et moins le capitaine parle de coopération en proportion ($r = -.560$; $P < 0,01$), et plus l'adversaire est performant, moins il parle de compétition en termes absolus ($r = -.524$; $P < 0,05$).

Finalement, les résultats du Tableau 14 ont une tendance inverse par rapport aux deux précédents. Ainsi, le nombre d'interventions de l'entraîneur portant sur des objectifs individualistes est négativement corrélé avec le différentiel ($r = -.524$; $P < 0,05$), tout comme le pourcentage qu'il représente ($r = -.520$; $P < 0,05$). À l'inverse, plus l'adversaire est performant, plus l'entraîneur parle de compétition intragroupe ($r = .468$;

$P < 0,05$) et le fait en grande proportion ($r = .557$; $P < 0,01$), mais moins il parle de coopération en termes absolus ($r = -.425$; $P < 0,05$) et en proportion ($r = -.451$; $P < 0,05$).

Ainsi, plus son équipe était en avance au pointage, moins l'entraîneur a privilégié des interventions portant sur des objectifs individualistes. À l'inverse, mieux l'autre équipe performait, plus il a parlé à ses joueurs d'objectifs compétitifs.; dans les mêmes circonstances, moins de ses interventions portaient sur des objectifs collectifs, et ce tant en termes absolus qu'en proportion.

La dynamique de communication

Afin d'exposer la dynamique entre la communication et la performance collective, des corrélations ont été effectuées entre les indicateurs de communication (C) et de performance (P) à l'intérieur de chacun des matchs ($N=11$ pour chaque indicateur). Des corrélations ont donc été calculées en considérant tour à tour la communication et la performance comme antécédent, sous le plan suivant : C1 avec P1, P1 avec C2, C2 avec P2, P2 avec C3 et C3 avec P3 et ce pour les trois types d'émetteurs de notre étude. La Figure 3 illustre ce processus et les corrélations qui ont été effectuées (CP-1, CP-2, CP-3, PC-1 et PC-2). Nous avons donc obtenu trois groupes de corrélations ayant la communication comme antécédent et deux groupes de corrélations ayant la performance comme antécédent. Les corrélations significatives obtenues à chaque moment sont présentées au bas de la Figure 3.

Tableau 9 : Corrélations entre les indicateurs de communication des joueurs et les indicateurs de performance

	Tâche	% Tâche	Individu-alisme	% Individu-alisme	Compétition	% Compétition	Coopération	% Coopération	Inter-groupe	% Inter-groupe
Différentiel	,076	,051	,151	,184	-0,84	-,050	,125	-,017	-,053	.025
TSAP Équipe-test	-,109	,080	,019	,072	,020	,099	-,104	-,103	-,181	-,036
TSAP adversaires	,151	,045	,033	-,139	-,025	-,187	,144	,114	,293	,171

Tableau 10 : Corrélations entre les indicateurs de communication de l'entraîneur et les indicateurs de performance

	Tâche	% Tâche	Individu-alisme	% Individu-alisme	Compétition	% Compétition	Coopération	% Coopération	Inter-groupe	% Inter-groupe
Différentiel	-,008	-,161	-,153	-,102	,154	-,042	,126	,143	-,017	-0,14
TSAP Équipe-test	-,063	,025	-,155	-,198	,144	,054	,326 ⁺	,263	-,206	-,249
TSAP adversaires	,012	,141	,022	,041	-,232	-,143	,118	-,107	,193	,168

⁺P < 0.10

Tableau 11 : Corrélations entre les indicateurs de communication du capitaine et les indicateurs de performance

	Tâche	% Tâche	Individu-alisme	% Individu-alisme	Compétition	% Compétition	Coopération	% Coopération	Inter-groupe	% Inter-groupe
Différentiel	,006	-,023	,000	,037	-,100	-,009	,114	-,001	-,051	,018
TSAP Équipe-test	-,001	,042	,144	,180	-,041	,035	-,056	-,221	,171	-,044
TSAP adversaires	-,003	,052	-,153	-,180	-,026	,063	,042	,070	-,109	-,069

Tableau 12 : Corrélations entre les indicateurs de communication des joueurs et les indicateurs de performance au temps précédent

	Tâche	% Tâche	Individu-alisme	% Individu-alisme	Compétition	% Compétition	Coopération	% Coopération	Inter-groupe	% Intergroupe
Différentiel	,645**	-,267	,719**	,524*	,619**	,425*	,534*	-,627**	,337	-,122
TSAP Équipe-test	,075	-,068	,190	,181	,307	,379	-,005	-,342	-,114	-,056
TSAP adversaires	-,485*	-,118	-,537**	-,211	-,502*	-,532**	-,430*	,535*	-,260	-,182

Note : * p < .05; ** p < .01

Tableau 13 : Corrélations entre les indicateurs de communication de l'entraîneur et la performance au temps précédent

	Tâche	% Tâche	Individu-alisme	% Individu-alisme	Compétition	% Compétition	Coopération	% Coopération	Inter-groupe	% Inter-groupe
Différentiel	-,056	-,146	-,524*	-,520*	-,186	-,219	,292	,394	-,071	-,043
TSAP Équipe-test	-,135	-,395	-,074	-,055	,069	-,052	,048	,300	-,305	-,315
TSAP adversaires	-,115	,382	,279	,322	,468*	,557**	-,425*	-,451*	-,096	-,108

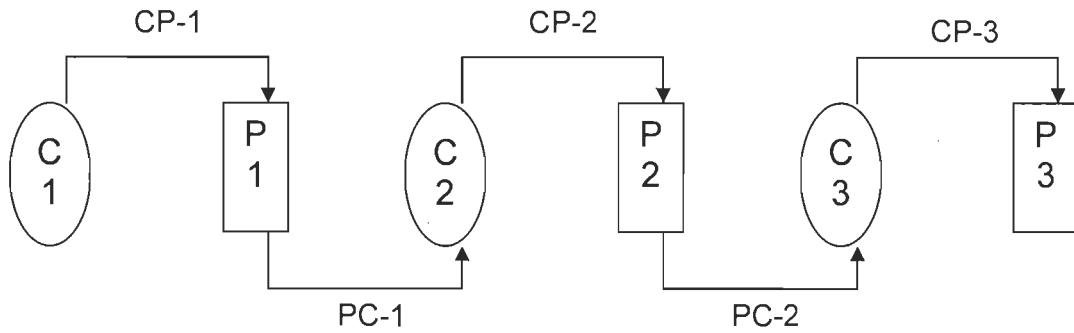
Note : * p < .05; ** p < .01

Tableau 14 : Corrélations entre les indicateurs de communication du capitaine et la les indicateurs de performance au temps précédent

	Tâche	% Tâche	Individu-alisme	% Individu-alisme	Compétition	% Compétition	Coopération	% Coopération	Inter-groupe	% Inter-groupe
Différentiel	,250	-,047	,127	,321	,291	,411	-,020	-,560**	-,053	-0,93
TSAP Équipe-test	,206	-,147	,113	,033	,286	,201	,012	,012	,170	,111
TSAP adversaires	-,315	-,207	-,300	-,200	-,524*	,209	,209	,209	-,222	-,079

Note : * p < .05; ** p < .01

Figure 4 : illustration du processus de communication et de performance et les corrélations qui sont associées à chaque relation



Corrélations à CP-1

- (E) Coopération - Différentiel (-,699*)
- (C) Tâche - TSAP (-,709*)
- (C) Coopération - TSAP (-,673*)

Corrélations à CP-2

- (E) Compétition - Différentiel (,609*)
- (E) Coopération - TSAP adv. (-,734*)

Corrélations à PC-1

- (J) Interactions - Diff (,695*)
- (J) Tâche - Diff (,673*)
- (J) Individualisme - Différentiel (,612*)
- (J) Individualisme - TSAP adv. (-,619*)
- (J) % Individualisme - TSAP adv. (-,741**)
- (J) Compétition - Différentiel (,811**)
- (J) % Compétition - TSAP (,793**)
- (J) % Coopération - Différentiel (-,741**)
- (E) Individualisme - Différentiel (-,742**)
- (E) % Individualisme - Différentiel (-,771**)
- (C) Individualisme - TSAP (,743**)
- (C) % Individualisme - Différentiel (,626*)
- (C) % Individualisme - TSAP (,715*)
- (C) % Coopération - Différentiel (-,838**)

Corrélations à PC-2

- (J) Tâche - Différentiel (,626*)
- (J) Tâche - TSAP adv. (-,637*)
- (J) Individualisme - Différentiel (,845*)
- (J) Compétition - TSAP adv. (-,689*)
- (J) % Compétition - TSAP adv. (-,638*)
- (J) % Coopération - TSAP adv. (,655*)
- (E) % Tâche - TSAP adv. (,645*)
- (E) Compétition - TSAP adv. (,718*)
- (E) % Compétition - TSAP adv. (,754**)
- (E) % Coopération - TSAP adv. (-,678**)
- (C) Compétition - TSAP adv. (-,674*)
- (C) % Compétition - TSAP (,678*)

Note : (J) = résultats obtenus chez les joueurs
(C) = résultats obtenus chez le capitaine
(E) = résultats obtenus chez l'entraîneur

Comme dans les analyses précédentes, les résultats présentés dans la Figure 3 semblent indiquer que la performance est un bien meilleur prédicteur de la communication que ne l'est la communication pour la performance. Dans les trois moments où la communication ont été considérées comme antécédent, seules trois corrélations se sont avérées significatives, dont trois concernent l'entraîneur (en CP-1) et CP-2) et deux le capitaine (en CP-1). Elles indiquent que plus l'entraîneur a parlé d'objectifs coopératifs avant le match, moins le différentiel de son équipe a été à leur avantage en première; dans la même veine, plus le capitaine a parlé de tâche et d'objectifs coopératifs, moins l'équipe a bien performé lors du premier tiers-temps. Au temps CP-2, les résultats sont intéressants : plus l'entraîneur a parlé d'objectifs coopératifs et moins l'adversaire a bien performé, mais plus il a parlé d'objectifs compétitifs, plus son équipe a obtenu un différentiel positif. Aucune corrélation significative n'a été observée en CP-3.

Les corrélations significatives sont beaucoup plus nombreuses lorsque l'on considère la performance comme étant l'antécédent de la communication et deux grands patrons semblent émerger des résultats : le premier comprend la communication des joueurs et celle du capitaine, le second celle de l'entraîneur.

Il semble clair que les joueurs (incluant le capitaine) parlent davantage, toutes catégories confondues, lorsqu'ils sont en avance au pointage et performent bien. Cette réalité se traduit entre autres par des augmentations du nombre d'interactions sur des objectifs individualistes et compétitifs lorsque l'équipe est en avance; les scores de proportions indiquent quant à eux clairement que les joueurs parlent davantage de compétition et

d'individualisme lorsqu'ils mènent ou performent bien. À l'inverse, plus l'autre équipe a obtenu un score de performance élevé, plus les joueurs et le capitaine ont eu d'interactions sur des objectifs coopératifs, et plus ils ont parlé de hockey en proportion. En bref, plus l'équipe performe bien, moins les joueurs parlent de hockey, plus ils deviennent individualistes et compétitifs et moins ils sont coopératifs. Au contraire, ils deviennent coopératifs et se concentrent sur la tâche à accomplir lorsqu'ils tirent de l'arrière ou que leurs adversaires jouent bien.

Le patron que dessinent les interventions de l'entraîneur est presque inverse à ceux de ses joueurs. En PC-1, les résultats indiquent que plus son équipe a obtenu un bon différentiel lors de la première période, moins il parle d'objectifs individualistes, tant en nombres absolus qu'en proportion. En PC-2, les corrélations démontrent que l'entraîneur a privilégié des interventions articulées autour de la compétition tant en termes absolus qu'en proportion lorsque l'équipe adverse performait bien; en pareilles circonstances, il a également parlé moins souvent de coopération.

L'entraîneur semble donc privilégier des interventions articulées autour d'objectifs individualistes et compétitifs lorsque l'adversaire est en bonne posture, et au contraire intervenir en termes de coopération lorsqu'ils offrent une opposition de piètre qualité.

4. DISCUSSION

Ce mémoire avait trois objectifs, le premier étant de valider l'utilisation de la communication verbale comme outil de mesure des objectifs dans une équipe sportive. En clair, nous cherchions à établir s'il était possible de mesurer la présence de trois types d'interactions sociales telles que définies par Deutsch (1949), soit la coopération, la compétition et l'individualisme, dans la communication des joueurs. Les résultats de ce mémoire indiquent qu'il est possible de le faire, l'accord particulièrement élevé entre les juges témoignant de la fidélité de la mesure des catégories de Deutsch. La présence de multiples corrélations avec les indicateurs de performance pointe également dans cette direction.

Le même commentaire peut s'appliquer à la mesure de la performance collective dans ce mémoire. En guise de rappel, le TSAP et le différentiel de buts sont reliés positivement. Toutefois, la corrélation entre ces deux construits nous laisse croire que ces deux mesures de la performance collective l'indexent différemment. Le TSAP nous offre une vision qualitative de la performance collective tandis que le différentiel se concentre sur l'aspect quantitatif de la performance collective. Somme toute, il est possible de croire que les mesures utilisées dans ce mémoire offrent des qualités psychométriques satisfaisantes. Il va sans dire qu'un tel constat augmente la confiance que l'on peut avoir au sujet des résultats qui traitent de la mise à l'épreuve de nos hypothèses.

Le deuxième objectif de recherche était de déterminer si la proportion de buts coopératifs, compétitifs et individuels partagés au sein d'une équipe de hockey avait une

influence sur sa performance collective ou si, au contraire, c'est le performance qui avait une influence sur la proportion de ces buts.

La première hypothèse de cette étude était donc que le niveau de coopération, mesuré par la présence d'interactions verbales articulées autour de celle-ci dans les interventions des joueurs, du capitaine et de l'entraîneur, aurait une influence positive sur la performance collective. Cette hypothèse sous-entendait que la communication s'avérerait un antécédent de la performance, ce que les résultats de l'étude ont infirmé. Dans la même veine, notre hypothèse voulant que haut niveau communication des joueurs sur la compétition ait un impact négatif sur la performance collective s'est aussi avérée caduque. Aucune relation n'a été observée entre le niveau de compétition présent dans le discours des joueurs et leur performance collective; un niveau élevé de compétition dans le discours de l'entraîneur semble même avoir un effet positif sur la performance collective.

Nos résultats tendent au contraire à démontrer que la communication entre les joueurs serait la conséquence de la performance plutôt qu'un antécédent à celle-ci. Nos analyses des perceptions des joueurs au sujet de la communication d'équipe et leur performance collective (niveau d'analyse individuel) soutiennent indirectement cette idée (car ils ont été mesurés au même moment). Ces résultats restent corrélationnels, mais en mesurant la communication au «nous», au «je» et sur la tâche après le match, il est évident que les joueurs connaissent les résultats de l'équipe, ce qui a probablement coloré leur

évaluation de la communication de leur équipe. Dans ce cas bien précis, la perception de la performance de l'équipe venait donc avant la perception de la communication.

Ce résultat s'éclairent lorsque l'on considère les résultats obtenus par la mesure de la communication lors des matchs. Bien que le niveau d'analyse soit collectif, les corrélations calculées à partir du nombre total de périodes ainsi que celles visant à déterminer le processus communication - performance pointent toutes vers le fait que la performance influence la communication, et non le contraire. Les résultats des deux niveaux d'analyse convergent donc vers cette hypothèse et supportent les résultats de la méta-analyse de Beal, Cohen, Burke et McLendon (2003) voulant que la relation est plus élevée entre la performance et la cohésion à un niveau collectif qu'individuel.

Le fait que la communication se soit révélée être une conséquence de la performance – plutôt que d'en être un antécédent - ne surprendra pas ceux qui sont familiers avec le concept de cohésion. En effet, la méta-analyse de Mullen et Copper (1999) est arrivée à la conclusion que la cohésion (que ce soit celle orientée vers la tâche ou celle orientée vers les relations sociales) était plus souvent une conséquence de la performance que le contraire. Que la communication entre les joueurs soit également une conséquence de la performance en surprendra donc peu.

Le type de buts autour desquels les joueurs échangent lorsqu'ils gagnent ou perdent, par contre, a de quoi surprendre. En effet, dans la logique qui émerge de la recherche sur la cohésion, la relation entre la performance et la cohésion est positive : mieux une équipe

performe, plus elle devient cohésive – tant socialement que par rapport à la tâche (Carron et Hausenblas, 2005). On aurait donc pu s'attendre à ce que la communication des buts suive la même tendance et que les joueurs fassent preuve de plus d'attachement aux buts collectifs lorsqu'ils obtiennent du succès (par exemple, parler au «nous»). Or, c'est la logique inverse que l'on observe dans nos données sur la communication des buts : mieux l'équipe performe, moins on discute en termes collectifs, et plus les objectifs individuels et compétitifs prennent de l'importance.

Une partie de l'explication à ce phénomène réside peut-être simplement dans le fait que la communication, justement, soit une conséquence de la performance. Après une période de jeu durant laquelle l'équipe a dominé et conservé un différentiel plus élevé que l'adversaire, les chances sont élevées pour que quelques-uns des joueurs aient connu du succès individuel et aient garni leur fiche offensive; que surviennent alors des comparaisons sur le nombre de points amassés et les objectifs individuels qui leur sont reliés semble probable, ce qui contribuerait à l'apparition plus fréquente de discussions articulées autour de buts individuels et compétitifs.

Une autre explication possible de ce phénomène se trouve dans la théorie de la fixation des buts. Si l'équipe a pris une avance de quelques buts après une ou deux périodes de jeu, il peut sembler aux joueurs que l'objectif collectif a déjà été atteint. Or, en l'absence d'un but collectif vers lequel se tourner, les seuls buts qui demeurent «actifs» pour les joueurs sont des objectifs procéduraux plus ou moins clairs (faire de son mieux, jouer à

la hauteur de son talent) et leurs objectifs individuels. Cette absence de but collectif saillant (ou du moins la perception qu'il n'y a plus de but collectif, l'adversaire étant déjà battu) pousse peut-être les joueurs à se tourner vers leurs objectifs individuels comme source de motivation pour continuer à fournir des efforts; dans ce sens, cette substitution des buts permettrait alors de conserver un niveau de performance et d'effort élevé.

S'il s'est avéré surprenant que les joueurs mettent de l'avant leurs objectifs individuels lorsque l'équipe performe bien, le fait qu'une piètre performance entraîne une augmentation significative des interactions coopératives semble toutefois aller de soi. On dit souvent d'une équipe qui fait face à l'adversité que les joueurs qui la composent se «serrent les coudes»; il semble que le nombre et le pourcentage d'interactions sur la coopération plus élevé soit une bonne représentation de cette réalité.

On pourrait argumenter que l'explication théorique de ce phénomène trouve encore une fois son origine dans la théorie de la fixation des buts. En effet, il a été démontré que l'identification de buts clairs et précis est une composante importante de la performance (Locke et coll., 1981). Se retrouvant en situation de faible performance, les joueurs tenteraient en augmentant la fréquence de leurs interactions articulées autour d'objectifs collectifs de les clarifier et de les préciser davantage. Il est également possible que les joueurs tentent de reformuler l'objectif collectif auquel se raccrocher si la victoire semble hors de portée : ainsi, l'objectif pourrait passer de «gagner le match» à «gagner la troisième», «préparer le prochain match» ou «passer un message», par exemple.

L'augmentation du nombre d'interactions sur la coopération traduirait donc la renégociation, voire la transformation de l'objectif collectif.

L'hypothèse quant à laquelle la communication de l'entraîneur et celle du capitaine seraient des antécédents à la performance a pour sa part trouvé quelque légitimité dans les résultats que nous avons obtenus. La relation observée entre la communication de la coopération du capitaine et la performance, si on la prend pour l'ensemble des périodes, est nulle; on s'aperçoit par contre que la performance de l'équipe en première période est négativement liée au nombre d'interventions coopératives avant le match. En d'autres mots, plus le capitaine parle de coopération avant le match, moins l'équipe est performante en première.

Ce résultat, bien qu'il sous-entende que la communication peut être un antécédent de la performance, est contraire à notre hypothèse : la coopération devait selon nous être un déterminant positif de la performance. La communication de la coopération par l'entraîneur, quant à elle, indique une relation semblable : le plus d'interventions portant sur la coopération il formule avant le match, moins son équipe performe bien en première, et plus d'interventions sur la compétition il a formulées lors du premier entracte, plus son équipe a obtenu un différentiel positif en deuxième. Il est cependant important de noter que lors du premier entracte, un des éléments observés prend bel et bien la direction postulée : plus l'entraîneur a parlé de buts coopératifs à ses joueurs, moins l'adversaire a bien performé— ce qui devrait se traduire par une domination de l'équipe testée.

Ces résultats, en général, vont donc dans le sens contraire de la relation que nous croyions voir apparaître entre communication et performance. Ils soutiennent toutefois, dans une certaine mesure, le fait que la communication des buts par les leaders du groupe peut avoir une influence sur la performance collective.

La deuxième hypothèse postulant un lien entre la communication des leaders et la performance de l'équipe, celle concernant la communication orientée vers la tâche, a elle aussi été contredite par nos résultats. D'un point de vue processuel, ces résultats tendent à s'expliquer par le fait que les interventions du capitaine et de l'entraîneur sont semblables à ceux des joueurs examinant la relation entre la performance collective et l'émergence des buts individuels et compétitifs chez les joueurs. En effet, le nombre et le pourcentage d'interventions individualistes de l'entraîneur est négativement corrélé avec le différentiel que l'équipe a obtenu précédemment, et ce, de manière significative; à l'inverse, le nombre total et le pourcentage d'interventions coopératives faites par l'entraîneur ont tendance à augmenter en même temps que les indicateurs de performance. En d'autres termes, l'entraîneur sait que ses joueurs, en l'absence de but collectif évident, vont se tourner vers des objectifs individuels. Il intervient alors pour briser ce cycle en insistant sur les objectifs collectifs ou en fournissant d'autres à ses joueurs.

Par ailleurs, cette tendance de l'entraîneur à utiliser des interventions compétitives lorsque la performance de son équipe est faible - avec succès, d'ailleurs, comme on l'a

vu – peut s'expliquer, du moins en partie, par la théorie de fixation des buts. La littérature à ce sujet démontre, en effet, que les individus réussissent beaucoup mieux dans la poursuite de leurs buts s'ils sentent que celui-ci est réaliste et atteignable. Or, les joueurs d'une équipe qui tire de l'arrière peuvent en venir à la conclusion que l'objectif fixé au départ est trop difficile pour être atteint - parce que l'adversaire est trop fort, par exemple. Des interventions répétées de l'entraîneur sur les objectifs individuels peuvent donc le servir de deux façons : en changeant le but collectif pour des buts individuels perçus comme plus facilement atteignables ou, plus probablement, en «protégeant» le but collectif en mettant en doute l'engagement individuel des joueurs envers lui. Ainsi, il est probablement souhaitable pour la survie du groupe (et la crédibilité du leader) que les joueurs attribuent leur échec à un manque d'engagement individuel plutôt qu'à une leur incompétence collective à atteindre leurs objectifs; l'utilisation d'une telle stratégie est peut-être destinée à préserver le sentiment de cohésion des joueurs et la légitimité des buts (voir Taylor, Doria et Tyler, 1983).

Le troisième objectif consistait à déterminer la dynamique qui régit la relation entre la communication des buts et la performance collective. Les résultats ont été pris en compte dans la discussion des deux rubriques précédentes, et les justifications théoriques sont les mêmes ; cependant, il importe de décrire convenablement le processus «typique» que les résultats nous ont montré.

Avant la première, les interactions de l'entraîneur et du capitaine ont une légère influence sur la performance, en ce sens que plus ils parlent de tâche et de coopération, moins l'équipe performe ; ce résultat est peut-être simplement dû, cependant, au fait que ces deux locuteurs tendent à parler davantage de tâche et de coopération avant un match contre un adversaire de qualité. Au premier entracte, les joueurs ajustent leur communication. S'ils ont pris l'avance et bien performé en première, ils deviennent plus individualistes, plus compétitifs et moins coopératifs dans leurs propos ; s'ils ont bien joué, ils le sont moins. L'entraîneur, lui, réagit de façon inverse : si l'équipe tire de l'arrière au pointage, il parlera davantage en termes individualistes. Cette stratégie semble payante, puisque lorsqu'il parle davantage de compétition intragroupe (et donc de buts individuels), la performance de son club est plus élevée en deuxième période.

La dynamique est la même au deuxième entracte : les joueurs parlent davantage de leurs buts individuels s'ils mènent. L'entraîneur, lui semble se fier à la performance de l'adversaire pour ajuster sa communication du deuxième entracte : plus l'autre équipe a performé, plus il parle de tâche et plus il parle de compétition, mais moins il parle de coopération. Ce qu'il dit à ce moment ne semble cependant pas avoir d'influence sur le résultat de la troisième.

Les résultats, s'ils n'ont pas confirmé toutes nos hypothèses, s'avèrent extrêmement intéressants et riches d'enseignements. Ils offrent de multiples pistes de réflexion et de discussion, et ce, malgré les limites de ce mémoire dont il sera question à la fin de ce chapitre.

D'un point de vue méthodologique, il est impossible de passer sous silence le moment auquel la communication a été mesurée. Les interventions de l'entraîneur avaient lieu, chronologiquement, après les discussions que les joueurs avaient entre eux; il entrait dans le vestiaire à la fin de chaque entracte et en ressortait quelques secondes seulement avant que l'équipe ne saute à nouveau sur la patinoire. Cette situation a peut-être comme effet de remettre, en quelque sorte, les compteurs à zéro : c'est la rétroaction donnée par l'entraîneur sur les buts qui agirait comme antécédent à la performance, et non les discussions entre les joueurs. Cette constatation ouvre des portes à une application pratique de la communication des buts : déterminer quel serait, par exemple, le moment (ou les moments) idéal pour se servir d'interventions coopératives, compétitives ou individualistes.

Limites et pistes de recherche

La vaste littérature existante sur la coopération nous permettait de croire fermement que la communication des buts coopératifs entre joueurs serait intimement liée à la performance collective. Les analyses infirmant les résultats de différentes méta-analyses sur le sujet ont donc représenté une réelle surprise. Pourtant, quelques pistes d'explication intéressantes existent afin d'expliquer l'absence de liens entre la communication et la performance. En ce sens, la méta-analyse de Stanne, Johnson et Johnson (1999) apporte peut-être une explication à cet écart important entre nos résultats et ceux des études précédentes.

Stanne et coll. (1999) rapportaient en effet qu'une des lacunes importantes de la recherche sur la coopération était l'absence de telles recherches dans une variété de contextes. Ainsi, les effets de la coopération dans un contexte de compétition intergroupe, comme c'est le cas de cette étude, sont largement méconnus. La vaste majorité des études recensées jusqu'à présent ont été effectuées en laboratoire et dans des conditions où les membres des équipes - artificiellement créées pour l'exécution d'une seule tâche, par ailleurs – n'étaient pas en compétition directe contre une autre équipe. Leur performance était plutôt mesurée par des indicateurs indépendants à la performance des autres équipes, comme le temps de réalisations ou le nombre de manipulations réussies. Peut-être la compétition (intragroupe) s'avère-t-elle plus efficace que la coopération dans un contexte de compétition intergroupe où l'interdépendance des moyens est extrême comme c'est le cas au hockey – le moindre geste suscite une réaction de l'adversaire – alors que la coopération pourrait être utilisée avec plus d'efficacité dans les entraînements, où l'accent est mis sur l'apprentissage, un contexte dans lequel la coopération est reconnue pour jouer un rôle important (Johnson et Johnson, 1989; Stanne et coll., 1999). De futures études pourront tenter d'examiner si cette suggestion est véridique.

Par contre, si cette hypothèse bonne, elle confirme l'idée d'Hirokawa (1989) que les compétences communicationnelles d'un leader varient en fonction du but poursuivi par l'équipe. En effet, les joueurs – et surtout les entraîneurs – sont appelés à changer constamment leurs stratégies au cours d'un match, alors que le contexte des entraînements beaucoup plus stable et linéaire. Dans le cadre de cette étude, de telles

interventions motivées par un contexte intergroupe compétitif s'inscrivent très bien avec l'idée qu'un leader se doit d'être flexible, donc de se servir de l'information fournie par le contexte (la performance au temps précédent) et de l'état d'esprit de ses joueurs (leur tendance à se tourner vers des objectifs individuels) pour adapter ses interventions. Il faut également considérer que les joueurs d'une équipe, particulièrement à cet âge, se retrouvent dans une situation où le leader a une excellente maîtrise sur eux.

Ces éléments de réflexion expliquent probablement qu'en partie pourquoi les seules corrélations significatives entre la communication (en tant qu'antécédent) et la performance avaient comme sujets le capitaine et l'entraîneur. Si le rôle du capitaine et celui de l'entraîneur est d'aider l'équipe à franchir les obstacles de celles-ci pour lui permettre d'atteindre ces buts à l'aide de la communication (Hirokawa, 1989), le fait que la communication de l'entraîneur et celle du capitaine prédisent la performance est conforme avec l'idée que le leadership est un processus. Néanmoins, cette affirmation se doit d'être vue prudemment si l'on considère la notion d'interdépendance des membres et la complexité de la tâche. Les résultats sont peut-être spécifiques à ce type de situation et de tâche, ou en d'autres mots, au hockey. Des recherches futures devront donc s'attarder à cette question en tentant de répliquer nos résultats avec plus d'une équipe de hockey et, en les extrapolant à d'autres équipes pour qui la nature de l'interdépendance et la complexité de la tâche les membres diffèrent (voir à ce effet les tableaux présentés dans l'introduction).

Un bémol supplémentaire s'ajoute à l'idée que le leadership est un processus dans le cadre du hockey. Comme il a été proposé plus haut, interagir avec joueurs d'une manière coopérative risque de fonctionner d'une manière optimale dans un contexte où seule l'équipe de l'entraîneur est impliquée (dans le cadre d'un entraînement par exemple). Le leader qu'est l'entraîneur aura probablement plus d'influence sur son équipe dans cette situation (bien que cette idée reste à confirmer empiriquement) qu'en compétition avec un adversaire. D'ailleurs, démontrer qu'il existe un effet entre la communication d'un leader dans une telle situation semble *a posteriori* très difficile parce que le leader de l'équipe adverse tente lui aussi d'aider son équipe à atteindre ses buts. L'autre équipe s'ajustait à l'équipe-test, ce qui explique peut-être d'une manière simple pourquoi nos résultats n'ont pas confirmé que communication mène à performance. Si cette étude répondait à plusieurs des lacunes constatées jusqu'à présent dans la littérature sur la coopération (Stanne et al, 1999), elle comporte tout de même un certain nombre de lacunes qu'il convient de souligner, la première étant que nous n'avons pas mesuré la communication chez l'équipe adverse. L'avoir mesuré aurait offert un portrait complet de la dynamique interactionnelle intergroupe.

En second lieu, tous les matchs à l'étude ont été disputés à la maison par l'équipe-test. Or, «l'avantage du terrain» est une variable importante dans les sports d'équipe et les résultats auraient pu s'avérer différents dans le contexte plus hostile d'un aréna adverse. Il est concevable que les joueurs d'une équipe ne parlent pas des mêmes choses sur la route qu'à la maison. Autre limite liée, et cette situation était hors de notre contrôle,

l'équipe-test a remporté la très grande majorité de ses matchs lors de l'étude. Si une variabilité relativement importante de la performance et de la communication a été observée entre certaines périodes, il est possible de croire que l'équipe jouissait d'une cohésion particulièrement élevée. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les résultats de ce mémoire se limitent à une équipe et s'avèrent être un étude de cas. Bien que ce choix permettait de contrôler le niveau de compétence de l'équipe, des études futures devront vérifier les hypothèses proposées dans ce mémoire avec différentes équipes au succès inégal. Finalement, il aurait été intéressant de mesurer aussi la communication des assistants-entraîneurs, bien que celle-ci soit souvent beaucoup moins importante (en termes de volume) que celle de l'entraîneur-chef. Leur rôle dans la communication des buts est peut-être différent de celui de l'entraîneur-chef. Les résultats d'une étude de Solomon et coll. (1999) appuient cette idée, les résultats indiquant qu'un entraîneur-chef ne parle pas de la même manière aux joueurs d'une équipe que les assistants-entraîneurs de celle-ci.

5. CONCLUSION

Cette étude apporte quelques éléments nouveaux sur l'efficacité de la coopération dans les groupes de tâche. Premièrement, elle est l'une des seules recensées à ce jour à avoir été menée dans un milieu «naturel», c'est-à-dire auprès d'une équipe réelle dont l'existence ne dépendait pas du déroulement de cette recherche. Deuxièmement, à notre connaissance, elle est également l'une des seules à avoir eu lieu dans un contexte de

compétition intergroupe où l'équipe doit non seulement performer, mais également s'adapter à la performance d'une autre équipe avec laquelle elle est en forte situation d'interdépendance. Comme nous l'avons expliqué, ce dernier élément peut expliquer en bonne partie l'écart important qu'il existe entre les résultats de notre étude et celles recensées jusqu'à présent.

Les grandes conclusions qui peuvent être tirées de cette étude particulière sont donc les suivantes :

- il est possible de mesurer la proportion des buts coopératifs, compétitifs et individualistes à l'aide de la communication;
- les joueurs d'une équipe qui gagne tendent à glisser naturellement vers une structure de buts plus individualiste et compétitive;
- une équipe qui perd tend à glisser naturellement vers une structure de buts collective;
- la communication des joueurs ne semble pas être un antécédent de la performance collective;
- la communication des leaders d'une équipe, à savoir le capitaine et l'entraîneur, semble avoir une certaine influence sur la performance collective;
- dans un contexte de compétition intergroupe, la présence de buts compétitifs et individualistes semble plus appropriée que la coopération;

- les leaders de l'équipe, particulièrement l'entraîneur, peuvent intervenir pour changer ou maintenir la proportion de coopération, de compétition et d'individualisme que leurs joueurs présentent.

En guise de conclusion, cette étude constitue donc un important pas en avant dans la compréhension des effets de la coopération et de la compétition sur la performance des équipes sportives en situation de compétition. Il reste que, selon nous, il est alarmant de constater le manque de données sur la coopération en situation de compétition intergroupe. Cette étude se voulait un premier pas vers la correction de cette lacune, déjà identifiée par Stanne et coll. (1999), mais d'autres données sont essentielles afin de mieux comprendre la dynamique communication - performance dans ce contexte très particulier. De plus, de telles études pourraient faire en sorte de mieux orienter les programmes d'intervention que les psychologues sportifs tentent de mettre en œuvre auprès des entraîneurs et des athlètes. C'est par ailleurs une chose de démontrer que des cycles de communication idéale (voir Tschan, 1995) sont bénéfiques à la performance d'une équipe, mais ceux-ci n'ayant pas été conçus dans un contexte de compétition intergroupe, leur applicabilité dans ce genre de contexte reste à vérifier. En réponse à la question : « Quels sont les facteurs qui permettraient à un entraîneur de maximiser l'efficacité de ses interventions visant à susciter la coopération ou la compétition? », nous choisissons donc de répondre avec prudence. L'étude présentée dans ce mémoire se doit d'être répliquée avant que nous puissions en tirer des leçons pratiques pour favoriser la performance des équipes en situation de compétition.

Références

- Beal, D.J. ; Cohen, R.R. ; Burke, M.J. ; McLendon, C.L. (2003). Cohesion and performance in groups : meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88 (60, 989-1004.
- Blake, R.R.; Mouton, J.S. (1979). Intergroup problem solving in organisations: From theory to practice. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup realations*. (19-32)Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Brawley, L.R.; Carron, A.V.; Widmeyer, W.N. (1992) The nature of group goals in sport teams: a phenomenological approach. *The sport psychologist*, 6, 323-333.
- Carron, A.V. ; Hausenblas, H.A ; Eys, M.A. (2005). *Group dynamics in sport (3rd edition)*. Morgantown : Fitness information technology.
- Chappuis, R.; Raymond, R. (1988). *L'équipe sportive*. Paris : Presse universitaires de France.
- Cotton, J.L. ; Cook, M.S. (1982). Meta-analysis and the effects of various reward systems: Some different conclusions from Johnson et al. *Psychological Bulletin*, 92, 176-183.
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Co-operation and Competition, *Human relations*, 2, 129-152.
- Deutsch, M. (1968). The effects of cooperation and competition upon group success. In D. Cartwright & A. Zander (eds), *Group dynamics: Research and theory (3rd edition)*. Tavistock Publications.
- Eccles, D.W; Tenenbaum,G. (2004). Why an expert team is more than a team of experts: A social-cognitive conceptualization of team coordination and communication in sport. *Journal of sports and exercise psychology*, 26, 542-560.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.
- Carron, A.V. ; Colman M.M. ; Wheeler, J. ; Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport : a meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 24 (2).

- Gross, N ; Martin, W.E. (1952). On Group Cohesiveness, *The American Journal of Sociology*, Vol. 57, No. 6, 546-564
- Harris, D.C. ; Harris, B.L. (1984). *The athlete's guide to sports psychology : mental skills for physical people*. New York : Leisure Press.
- Hanin, Yuri L. (1992). Social Psychology and sport : Communication processes in top performance teams. *Sport science review*, 1(2), 13-28.
- Heuzé, J.P.; Rimbault, N.; Masiero, M. (2006). Relations entre cohésion et efficacité collective au sein d'équipes professionnelles masculines et féminines de basket-ball. *Canadian journal of behavioural science*, 38 (1), 81-91.
- Hirokawa R.Y. (1983). Group communication and problem solving effectiveness : an investigation of group phases. *Human communication Ressources*, 9, 291-305.
- Johnson, D.W.; Johnson, F.P. (1987). *Joining together: group therapy and group skills* (3e ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Johnson, D.W.; Johnson, R.T. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and research*. Edina: Interaction Book Company
- Lambert, R. (1965). Autorité et influence sociale. In P. Fraisse, J. Piaget (eds), *traité de psychologie expérimentale*. Paris : Presses universitaires de France.
- Lenk, H. (1969). Top performance despite international conflict: An antithesis to a fonctionna proposition. In J. Loy & Kenyon (Eds.), *Sport, culture and society: A reader on the sociology of sport*. Toronto: MacMillan.
- Lee, C. (1988). The relationship between goal setting, self-efficacy, and female field hockey team performance. *International journal of sport psychology*, 20, 147-161.
- Locke, E.A.; Latham, G.P. (1990). *A theory of goal settind and task motivation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E.; Tirnauer, D.; Robertson, Q.; Goldman, G.; Latham, M.; Weldon, E. (2001). The Importance of Individual in an Age on Groupism. In M. Turner (ed), *Groups at work: theory and research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates
- Maruyama, G. (1991). Meta-analyses relating goal structures to achievement: findings, controversies, and impacts, *Personality and Social Psychology Bulletin*. 173, 300-305.

- McGlynn, R. (1982). A comment on the meta-analysis of goal structures. *Psychological Bulletin*, 92, 184-185.
- Mills, T.M. (1984). *The sociology of small groups* (2^e ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*. 115 (2), 210-227.
- Northouse, Peter G. (2009). Leadership: *Theory and practice* (5e ed.). London, UK: Sage Publications.
- Sherif, M.; Harvey, O.J.; White, B.J.; Hood, W.R.; Sherif, C.W. (1961). *Intergroup cooperation and conflict: the Robbers Cave Experiment*, Norman: Institute of Group Relations.
- Sullivan, P.M. ; Feltz, D.M. (2003). The preliminary development of th escale for effective communication in team sports (SECTS). *Journal of applied social psychology*, 33 (8), 1693-1715.
- Tajfeld, H.; Turner, J. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worcher (eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Belmont: Wadsworth.
- Taylor, D; Dorai, M. et Tyler, J.K. (1983). Group performance and cohesiveness : An attribution analysis. *Journal of Social Psychology*, 119, 187-198.
- Widmeyer, W.N. ; Brawley, L.R. ; Carron, A.V. (1985). *The measurement of cohesion in sport teams : The group environment questionnaire*. London, ON : Sports Dynamics.
- Widmeyer, W.N. ; Ducharme, K. ; Team building through team goal setting. *Journal of applied sport psychology*, 9, 97-113.
- Williams, J.M. ; Widmeyer, W.N. (1990). *The cohesion-performance outcome relationship in coaching teams*. Paper presented at the annual meeting of the association for the advancement of applied sport psychology, San Antonio, TX.
- Weingart, L.R. (1992). Impact of group goals, task component complexity, effort and planning on group performance. *Journal of applied psychology*, 77, 682-693.
- Weingart, L.R. ; Weldon, E. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance. *Human Performance*, 4, 33-54.

Weldon, E.; Weingart, L.R. (1988). *A theory of group goals and group performance.*
Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim,
CA.

Appendice A

Formulaire de consentement des joueurs et de l'entraîneur

Nous avons besoin de votre consentement

Monsieur,

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous :

Je, reconnaissais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnaiss aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) :

Signature du chercheur :

Date :

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-08-139-06.07 a été émis le 19 septembre 2008.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec le secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières par téléphone (819) 376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca

Appendice B

Formulaire de consentement des parents des joueurs

Nous avons besoin de votre consentement

Madame, monsieur,

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous :

Je, reconnaissais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnaiss aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du parent ou tuteur :

Date :

Nom (lettres moulées) :

Nom du joueur (en lettres moulées) :

Signature du chercheur :

Date :

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-08-139-06.07 a été émis le 19 septembre 2008.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec le secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières par téléphone (819) 376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca