

Malgré l'importance des phénomènes collectifs dans de nombreux sports, plusieurs auteurs notent une relative insuffisance de travaux appliqués à ce domaine (Carron, 1993; Widmeyer et coll., 1992). Ces derniers s'inscrivent en majorité dans une perspective psychosociologique. Ils portent principalement sur la cohésion et le phénomène de leadership. D'autres études, plus minoritaires, s'intéressent à la nature et au fonctionnement des groupes sportifs, afin de comprendre ou d'agir sur les comportements des individus. Cette section aborde ces différents aspects. Elle s'attache à définir les concepts essentiels employés pour comprendre le fonctionnement des équipes sportives, à présenter les modèles théoriques, à synthétiser les principales connaissances dans ce domaine et à suggérer des stratégies d'action pour les personnes qui travaillent avec des groupes sportifs.

Mais que désigne une équipe sportive? Par ses caractéristiques, une équipe sportive s'apparente à un groupe restreint (Anzieu et Martin, 1990). Le nombre réduit de ses membres permet à chacun d'échanger directement avec tout autre membre, d'avoir une perception individualisée de tout participant au groupe et d'être perçu réciproquement. Ensemble, les membres poursuivent des buts communs et exercent des rôles différenciés. À se côtoyer, ils développent des normes, des croyances ou des rites spécifiques, se sentent solidaires, interdépendants. Les relations affectives à l'intérieur du groupe sont souvent intenses et génèrent des sous-groupes d'affinités. Plusieurs de ces caractéristiques se retrouvent dans la définition que Carron et Hausenblas (1998) donnent de l'équipe sportive: « L'équipe sportive est définie comme un rassemblement d'individus qui possèdent une identité collective, disposent d'objectifs et de buts communs, partagent un même destin, développent des modèles structurés d'interaction et des modes de communication, présentent une interdépendance sur les plans personnel et opérationnel, manifestent une attraction interpersonnelle et se considèrent être un groupe ».

RÉFÉRENCES

- ANZIEU (D.) et MARTIN (J.Y.), 1990, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF.
- CARRON (A.V.), 1993, «Group dynamics in sport», in Serpa (S.), Alves (J.), Ferreira (V.) et Paula-Brito (A.) (Éd.), *Proceedings of the VIIIth World Congress of Sport Psychology*, Lisbon, ISSP/SPPD/Faculdade de Motricidade Humana, p. 43-64.
- CARRON (A.V.) et HAUSENBLAS (H.A.), 1998, *Group dynamics in sport*, Morgantown, WV, Fitness Information Technology, 2^e édition.
- WIDMEYER (W.N.), BRAWLEY (L.R.) et CARRON (A.V.), 1992, «Group dynamics in sport», in Horn (T.S.) (Éd.), *Advances in sport psychology*, Champaign, IL, Human Kinetics Publishers, p. 163-180.

CHAPITRE 9

La cohésion

Jean-Philippe Heuzé

Dans le domaine de la dynamique des groupes, la cohésion constitue une variable privilégiée par l'intérêt suscité auprès de la communauté scientifique. *[De nombreuses études ont été réalisées dans divers secteurs d'activités: dans les armées, auprès des équipages d'avions ou de tanks, des unités de combat, etc. pour saisir les liens entre la cohésion et la confiance, le moral, l'efficacité (Elton, 1984; Foushee, 1984; Gal, 1988, Manning et Fullerton, 1988); d'autres travaux ont concerné les entreprises, l'industrie auprès des ingénieurs, des scientifiques, des menuisiers, des maçons, des mineurs, etc. (Pelz et Andrews, 1966; Van Zelst, 1952).*

Au niveau des groupes sportifs, la cohésion représente le phénomène psychologique le plus étudié (Brawley, 1990; Widmeyer et coll., 1985). Les recherches entreprises sur des équipes ont révélé l'existence de nombreuses variables liées à la cohésion. Certaines d'entre elles, telles les caractéristiques du groupe et de ses membres, les situations rencontrées, semblent précéder le développement de la cohésion. D'autres paraissent résulter de la cohésion du collectif et concernent les membres comme les processus du groupe (Widmeyer et coll., 1985). Toutefois, les travaux scientifiques n'ont pas permis d'établir avec précision le sens des liaisons observées entre les différentes variables et la cohésion.

Les raisons invoquées par les psychologues mettent en cause la diversité des méthodes employées, des outils utilisés et l'absence de modèle théorique de la cohésion dans les différentes études (Brawley, 1990; Carron et coll., 1985; Davids et Nutter, 1988; Widmeyer et coll., 1985). À ces motifs, s'ajoute la diversité des tâches sportives étudiées: certaines études s'appuient sur des sports collectifs (volley-ball, basket-ball), d'autres sur des activités mêlant des tâches individuelles et collectives (base-ball), d'autres sur des épreuves collectives au sein de sports individuels (relais en natation ou en athlétisme). Tous ces éléments rendent difficiles les comparaisons entre les recherches et la compréhension des effets réels des variables étudiées.

Sur le plan historique, il semble que les premiers chercheurs aient tenté d'apprécier la cohésion à partir de ses manifestations présumées au sein d'un groupe. Ainsi, l'attraction interpersonnelle, la résistance du collectif à l'éclatement, le désir exprimé des membres de rester ensemble, la présence de « cliques », l'homogénéité des opinions et des statuts, le sentiment d'appartenance, la valorisation de l'adhésion au groupe ont été considérés comme des indices de la cohésion (Oberlé, 1995). De plus, de nombreux psychologues ont accordé une trop grande importance à la variable « attraction pour le groupe » qu'ils ont assimilée à la cohésion. Aussi, quelques auteurs ont-ils cherché à prendre en compte d'autres facteurs qui signifient une attraction pour la tâche elle-même (par exemple, les attentes de récompenses personnelles, les influences normatives) (Davids et Nutter, 1988). Widmeyer et ses collaborateurs (1985) ont également noté que, dans ces recherches, les psychologues ont essayé de déterminer le concept de cohésion par les corrélations obtenues entre les différentes variables mesurées. Ces trois auteurs ont donc souhaité étudier la cohésion des groupes sportifs à partir de bases différentes, sur les plans théoriques et méthodologiques. Ces nouvelles bases sont employées par une majorité de chercheurs depuis le milieu des années quatre-vingts.

DÉFINITION ET MODÈLE THÉORIQUE DE LA COHÉSION

Actuellement, les chercheurs en psychologie du sport se réfèrent à la définition de la cohésion donnée par Carron (1982) et complétée par Carron et coll. (1998): « La cohésion est définie comme un processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et/ou pour la satisfaction des besoins affectifs des membres ». De même, le modèle théorique de référence provient du travail de Carron et de ses collaborateurs. Widmeyer et coll. (1985) ont développé un modèle conceptuel de la cohésion qui retient des éléments repérés dans des recherches antérieures. Ces dernières ont conduit à distinguer, dans la cohésion, des composantes sociales et opératoires (liées à la tâche du groupe). De plus, elles ont permis d'isoler les perceptions individuelles des sujets sur leur groupe, de la cohésion en tant que propriété intrinsèque du collectif. Ce modèle distingue donc le groupe et l'individu ainsi que les cohésions sociale et opératoire.

Carron et coll. (1985) comprennent la cohésion comme une construction multidimensionnelle et dynamique, composée des perceptions des membres du groupe sur le fonctionnement du collectif, en tant que totalité, et sur son

attrait. La première dimension est appelée « intégration du groupe », la deuxième est nommée « attraction individuelle pour le groupe ». Chacune de ces dimensions s'exprime selon deux orientations: l'une sociale, l'autre en rapport avec la tâche (pour cette dernière, nous parlerons d'orientation opératoire de la cohésion).

La combinaison des dimensions et des orientations détermine quatre facteurs de la cohésion¹:

- l'intégration opératoire du groupe (IOG) (ou « group integration-task »);
- l'intégration sociale du groupe (ISG) (ou « group integration-social »);
- les attractions individuelles opératoires pour le groupe (AOG) (ou « individual attractions to the group-task »);
- les attractions individuelles sociales pour le groupe (ASG) (ou « individual attractions to the group-social »).

Les facteurs IOG et AOG définissent la cohésion opératoire. Les paramètres ISG et ASG déterminent la cohésion sociale. Ces quatre variables sont mesurées par le questionnaire sur l'ambiance du groupe² (Heuzé et Fontayne, 2002; Carron et coll., 1985, pour la version originale).

Dans ce modèle théorique, la cohésion est décrite comme une variable dynamique et multidimensionnelle. La cohésion fluctue rapidement et ne s'exprime pas systématiquement par les quatre facteurs précédents. En fonction de diverses variables (le niveau de l'équipe, son histoire, ses membres, le contexte, etc.), la cohésion d'un groupe s'exprimera par l'un de ces facteurs ou par une combinaison de deux, trois ou quatre facteurs. Ces combinaisons se font et se défont au fil du temps, se modifient, se recomposent, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Par exemple, la constitution d'une équipe nationale pour atteindre des objectifs sportifs spécifiés peut conduire ce groupe à développer, dans un premier temps, une cohésion axée sur l'attraction opératoire pour le groupe. Puis, au fil des entraînements et des compétitions, une ou plusieurs autres dimensions de la cohésion se combinent à la dimension initiale: les joueurs découvrent des affinités interindividuelles (développement de l'attraction sociale pour le groupe); apprennent à jouer ensemble (développement de l'intégration opératoire du groupe), etc. Au cours de la vie d'un groupe, chacun de ces quatre facteurs peut se développer ou s'affaiblir à plusieurs reprises.

1. Pour la définition de ces facteurs, voir le chapitre 1: « Évaluation de la dynamique des groupes sportifs », p. 51.

2. *ibid.* p. 51.

Le changement de modèle théorique au milieu des années 1980 ne doit pas conduire à rejeter les travaux antérieurs à cette période. Widmeyer *et coll.* (1993) conseillent d'analyser ce que ces études mesurent réellement comme forme de cohésion. Mais, malgré l'ensemble des données collectées depuis les années soixante-dix, il demeure difficile de démontrer dans quel sens s'établissent les relations entre la cohésion et plusieurs variables: certains facteurs semblent influencer la cohésion, d'autres paraissent à la fois antécédents et conséquences de la cohésion. Les sections suivantes reprennent cette distinction puis abordent la relation entre la cohésion et la performance, avant de suggérer des stratégies de développement de la cohésion.

LES FACTEURS CAUSAUX DE LA COHÉSION

Ces facteurs ont été identifiés dans des travaux scientifiques comme des causes de la cohésion. Ils proviennent de l'environnement du groupe, de sa composition, de sa structure et de ses processus.

L'environnement du groupe

L'environnement rassemble les conditions situationnelles, géographiques, relationnelles, rencontrées par un groupe. Dans ce secteur, une étude classique en psychologie sociale a montré que l'environnement favorisait l'émergence de groupes. Festinger *et coll.* (1950) ont observé que des personnes habitant dans des résidences tissaient des relations d'amitié selon la proximité des logements. La proximité géographique des membres constitue donc un facteur de cohésion: elle augmente les possibilités d'interaction entre ceux-ci, développe la compréhension, l'acceptation mutuelle et favorise l'émergence d'un sentiment collectif, du «nous». Ce facteur est couramment employé dans le domaine sportif. Au cours d'une saison, les entraîneurs regroupent les joueurs sur des périodes de temps plus ou moins longues pour développer ou renforcer la cohésion de leur équipe. Certains clubs (football, rugby) utilisent une forte identité régionale comme élément de cohésion. Dans ce cas, l'environnement contribue à nourrir l'identité du collectif³.

Les relations d'un groupe avec son environnement humain génèrent d'autres facteurs de cohésion. Ainsi, la compétition intergroupe favorise la cohésion (Myers, 1962; Sherif et Sherif, 1953). L'opposition entre équipes est valorisée dans le domaine sportif: elle fait partie de la logique interne des com-

3. L'équipe de football de Bilbao est exclusivement composée de joueurs basques.

pétitions, elle est soulignée par la presse sportive parce qu'elle peut susciter un engagement plus spectaculaire des deux adversaires (derbys, matchs opposant un club de la capitale à un club de province, équipe «à gros budget» contre équipe «à petit budget»). De même, les attaques verbales ou écrites, perpétrées par l'environnement humain d'une équipe, renforcent la cohésion d'un groupe si celui-ci est déjà cohésif. Dans le cas contraire, le collectif se désagrège sous les attaques.

La composition du groupe

La composition d'un groupe correspond aux différentes caractéristiques de ses membres (nombre, taille physique, type morphologique, capacités mentales et motrices, traits de personnalité, motivation, besoins, éducation, etc.). Ces caractéristiques représentent les ressources du collectif.

Plusieurs recherches ont étudié l'effet de la taille du groupe sportif sur les perceptions des joueurs relatives à la cohésion de leur collectif. Widmeyer *et coll.* (1990) ont observé un effet de la taille du groupe dans l'action⁴ sur la cohésion opératoire et sociale de l'équipe: cette cohésion apparaît plus faible dans les groupes plus importants. Carron (1990) explique ce phénomène par l'impossibilité, dans de tels groupes, de maintenir des relations fortes entre les membres et la difficulté de fixer des objectifs communs. En revanche, les interactions entre les équipiers sont facilitées dans un groupe de taille réduite. Notons que la cohésion sociale et l'effectif du groupe semblent liés par une relation curvilinéaire. La cohésion sociale paraît aussi faible dans les petits que dans les grands groupes. Les interactions sociales semblent moins diversifiées lorsque l'effectif est réduit ou de faible qualité lorsque l'effectif est élevé (Widmeyer *et coll.*, 1990; Mullen *et coll.*, 1994). Ajoutons que, dans des groupes importants, les individus peuvent ressentir un sentiment de dépersonnalisation. Ces aspects négatifs ne se rencontrent pas dans des groupes à effectif moyen, la taille idéale pour un niveau de cohésion optimum variant entre trois et cinq membres (Henderson, 1985).

La structure et les processus du groupe

La structure d'un groupe se perçoit au travers de quatre indicateurs: la position des membres, les statuts et les rôles au sein du groupe, les normes collectives (Shaw, 1981). Si la structure exprime l'organisation interne

4. La taille du groupe dans l'action renvoie au nombre de joueurs qui composent une équipe sur le terrain. Cette taille est donc imposée par le règlement sportif de chaque sport collectif.

d'une équipe, le terme «processus» désigne divers aspects de son fonctionnement. Carron (1993) y place les communications interindividuelles, la détermination des objectifs collectifs, les attributions causales réalisées pour expliquer les événements rencontrés par le groupe, etc. *La coopération ressentie entre les équipiers, comme les sacrifices consentis par chacun pour entrer dans l'équipe et participer à son fonctionnement, le respect des normes communes, influent sur les cohésions sociale et opératoire.*

La nature des objectifs collectifs des équipes constitue un facteur de cohésion. À l'entraînement et en compétition, Brawley et coll. (1992) ont noté la prédominance de buts généraux. Toutefois, le contenu de ces objectifs varie : à l'entraînement, ces derniers portent sur le développement d'habiletés et de stratégies ; en compétition, à ces buts d'accomplissement s'ajoutent en proportion égale des objectifs de résultats. La prédominance d'objectifs opératoires induit une plus grande importance de la cohésion opératoire. En effet, plusieurs études soulignent l'influence de la nature de l'objectif d'un groupe sur le type de cohésion qu'il développe (Anderson, 1975 ; Zander, 1971) : la poursuite d'un objectif social (faire des rencontres, se retrouver ensemble) renforce la cohésion sociale, la poursuite d'un objectif opératoire (développer des stratégies) augmente la cohésion opératoire.

Brawley et coll. (1993) se sont intéressés aux conséquences psychologiques de la participation des athlètes à la fixation d'objectifs de leur équipe. Ils ont observé une augmentation de la cohésion de l'équipe et, lorsque cette cohésion est élevée, une plus grande satisfaction des joueurs à l'égard des objectifs de leur équipe, pour les entraînements et les compétitions.

LES FACTEURS LIES À LA COHÉSION

Les recherches ont montré des liens entre ces facteurs et la cohésion mais la direction de la causalité n'est pas démontrée. Ces variables proviennent de la composition d'un groupe, de sa structure et de ses processus.

Les facteurs individuels

Plusieurs facteurs individuels présentent une corrélation positive avec la cohésion : la satisfaction du sujet (Bird et Cripe, 1986 ; Carron et coll., 1977), sa motivation par rapport à la tâche à réaliser, sa participation à la vie du groupe (Carron et coll., 1988).

Widmeyer et Williams (1991), dans une étude sur une tâche coactive (compétition par équipe en golf), ont noté que la satisfaction des membres permet de prédire la cohésion de leur groupe par rapport aux quatre

variables du modèle théorique de Carron et coll. (1985). Plus précisément, les auteurs ont apprécié la satisfaction des équipiers envers :

- les opportunités offertes pour développer leurs habiletés en golf ;
- leurs interactions sociales avec leurs partenaires ;
- le niveau de compétition ;
- la reconnaissance qu'ils recevaient.

Pour la motivation, Carron (1993) rapporte les conclusions d'une étude réalisée avec des collaborateurs : elles signalent l'existence d'une relation entre les niveaux de motivations intrinsèque et extrinsèque des équipiers, et la cohésion du groupe sur le plan de son unité (la dimension intégration du groupe).

Un autre facteur qui consolide la cohésion sur ses deux versants (opératoire et social) est l'homogénéité d'une équipe par rapport à différentes variables (le niveau d'habileté, la race, la religion, l'âge, le milieu social, etc.). Cette similitude interpersonnelle favorise une attraction interindividuelle, voire des processus d'identification⁵. Eitzen (1973) a ainsi montré que la similitude de statut dans des équipes universitaires américaines de basket-ball était corrélée positivement à leur cohésion sociale. Toutefois, la similitude interpersonnelle ne doit pas entraîner une perte du sentiment d'être unique car elle produit alors des effets négatifs sur la cohésion. À l'inverse, une forte cohésion peut induire une similitude interpersonnelle en matière de pensées et de comportements. Les membres de groupes cohésifs tendent à se conformer aux opinions, aux attitudes de leur groupe (Festinger et coll., 1950).

Enfin, la stabilité d'un groupe constitue également un facteur de développement de la cohésion, sur ses deux versants (Carron, 1980 ; Zander, 1976). Lorsque la composition d'une équipe varie peu (sur une à plusieurs saisons), ses membres établissent des relations interindividuelles diversifiées et approfondies. Mais la relation entre la stabilité et la cohésion paraît symétrique. Les groupes cohésifs se caractérisent par la stabilité de leur effectif tout au long d'une ou de plusieurs saisons (Carron et coll., 1988).

La structure du groupe

Au niveau de la structure groupale, Carron (1993) rappelle que le bon fonctionnement d'un groupe nécessite une définition claire des rôles au sein de celui-ci et leur acceptation tant au plan cognitif qu'affectif. L'auteur

5. Pour Freud (1923), la cohésion d'un groupe provient de ces identifications entre membres.

souligne que la cohésion se révèle préalable à cette définition des rôles. En effet, une forte cohésion tend à accroître la compréhension et l'acceptation, par les joueurs, de leurs rôles. La définition claire des rôles au sein de l'équipe et leur acceptation par tous renforce la composante opératoire de la cohésion.

De même, le statut d'un joueur influe sur sa perception de la cohésion. Plusieurs études ont observé que les titulaires d'une équipe perçoivent celle-ci plus cohésive que leurs partenaires remplaçants (Gossett et Widmeyer, 1981; Landers et Crum, 1971; Westre et Weiss, 1991). Granito et Rainey (1988) ont noté que les joueurs qui débutaient les rencontres de football américain obtenaient des scores plus élevés aux variables de la cohésion opératoire (AOG et IOG) que les remplaçants. Toutefois, Spink (1989) n'a retrouvé ces différences entre joueurs que dans les équipes moins performantes et seulement pour la variable AOG. Notons que ces deux dernières études s'appuient sur des sports différents en matière de coordinations, d'interactions des équipiers (football américain et volley-ball). Les écarts constatés peuvent provenir de la différence des tâches sportives.

Le bon fonctionnement d'une équipe s'appuie également sur les relations entraîneur/joueurs. Dans ce domaine, Westre et Weiss (1991) ont constaté un lien entre la cohésion opératoire et les perceptions des joueurs sur le style de leadership de leur entraîneur. Les joueurs qui estiment que leur entraîneur privilégie dans ses relations avec eux le soutien social, la démocratie, les feedback positifs, l'entraînement et les instructions, perçoivent un niveau de cohésion opératoire plus élevé dans leur équipe. Cette relation est modérée par les succès individuels et collectifs ainsi que par le statut du joueur (selon qu'il débute ou non le match).

La cohésion d'un groupe paraît liée aux comportements collectifs observés en fonction des situations rencontrées. Brawley et coll. (1988) ont noté que les membres d'une équipe fortement cohésive, disposent de perceptions supérieures quant à la capacité de résistance de leur équipe à des événements disruptifs. Dans les groupes de sportifs de haut niveau, cette perception des joueurs apparaît liée à la cohésion opératoire du groupe.

D'anciennes études avaient déjà montré que les groupes cohésifs adhéraient plus facilement à un objectif commun (Myers, 1962), travaillaient plus durement pour atteindre leurs objectifs collectifs (Shaw, 1981), témoignaient d'un désir de succès plus marqué (Zander, 1971). Une étude récente de Brawley et coll. (1993) apporte des précisions par rapport aux

objectifs collectifs. Les auteurs montrent une corrélation positive entre la satisfaction des équipiers envers les objectifs de leur équipe et le niveau de cohésion de celle-ci. De plus, malgré les variations de la perception de la cohésion par les équipiers au cours d'une saison, la cohésion reste liée à la satisfaction collective et aux objectifs du groupe durant toute la saison. Enfin, il semble que ce soit la reconnaissance par les joueurs de l'importance de l'objectif collectif qui soit liée à la cohésion et non l'objectif lui-même (Widmeyer et Williams, 1991).

Carron et coll. (1988) ont constaté l'existence d'une forte relation entre la cohésion d'une équipe et l'adhésion de ses athlètes: les effectifs des équipes cohésives se caractérisent par une grande stabilité et de faibles comportements d'abandon de l'activité. Mais, pour ces auteurs, la relation cohésion/adhésion varie selon les caractéristiques des groupes. Dans les cours de fitness, où les sujets réalisent un travail individuel en groupe, seules les variables d'attraction (AOG et ASG) seraient liées de manière positive à l'adhésion. Les personnes assidues et ponctuelles se décrivent fortement attirées par le groupe, tant sur le plan social que par rapport à sa tâche (Spink et Carron, 1992). Dans les équipes sportives, où les actions sont combinées, la corrélation positive existerait entre l'adhésion et les variables d'intégration (IOG et ISG). Cette corrélation concernerait l'intégration opératoire (IOG) pour les équipes de haut niveau et l'intégration sociale pour les équipes de loisir.

Enfin, l'octroi au collectif d'attributs caractéristiques, les possibilités de communication entre les partenaires, constituent d'autres facteurs en relation avec la cohésion d'un groupe sur ses deux versants (opératoire et social) (Widmeyer et coll., 1985).

Dans le domaine de la dynamique des groupes, l'intérêt des chercheurs pour la cohésion s'explique par le lien présumé entre la cohésion d'un collectif et ses performances. Dans des milieux variés (sportif, professionnel, militaire), la cohésion est souvent présentée comme une variable nécessaire à l'obtention de performances groupales élevées. ak

COHÉSION ET PERFORMANCE

La relation entre la cohésion et la performance paraît assez complexe. Si les recherches menées sur des groupes non sportifs montrent des résultats contra-

dictoires, les études réalisées dans le domaine sportif soulignent en général un effet facilitateur de la cohésion sur la performance (pour une revue, voir Widmeyer *et coll.*, 1993). Des chercheurs ont proposé d'expliquer l'existence de cette relation en sport par un sentiment d'entité en tant que groupe plus développé (Campbell, 1958), des modèles d'excellence plus forts (Mullen et Baumeister, 1987), une perception plus importante du succès ou de l'échec.

Mais, dans le domaine sportif, la relation cohésion/performance varie selon la nature de la tâche à accomplir par l'équipe. Les tâches collectives peuvent être placées sur un continuum entre interaction et coaction. Les tâches interactives supposent une grande coordination des actions des équipiers pour produire une performance collective. Les tâches coactives ne requièrent pas ou peu de coordination interindividuelle: la performance collective est obtenue par addition de performances individuelles.

La relation positive entre cohésion et performance est démontrée dans les sports qui exigent un haut niveau d'interaction et de coordination, comme au basket-ball et au football (Carron *et coll.*, 2002a; Gruber et Gray, 1982; Shangi et Carron, 1978; Stogdill, 1963), au hockey sur gazon (Williams et Hacker, 1982), au hockey sur glace (Ball et Carron, 1976; Cratty, 1989) ou au volley-ball (Bird, 1977; Ruder et Gill, 1982). Dans les sports coactifs, la relation paraît négative pour des équipes de bowling (Landers et Lueschen, 1974), de tir à la carabine (McGrath, 1962) ou d'aviron (Lenk, 1969).

À la distinction interaction versus coaction, se combine l'orientation de la cohésion (opératoire versus sociale). Davids et Nutter (1988) ont observé une relation positive entre la cohésion d'équipes de volley-ball, par rapport à leur tâche et leurs performances. Les auteurs suggèrent que, dans les sports d'équipe qui se caractérisent par des formes d'interactions directes et dépendantes, la cohésion opératoire est liée positivement à l'accomplissement compétitif. Des résultats identiques ont été trouvés par Carron *et coll.* (2002a) au basket-ball et au football. Dans les disciplines sportives interactives, la cohésion sociale ne semble pas constituer une condition nécessaire à la réalisation de performances. Toutefois, notons que les auteurs de ces deux études ont travaillé sur des équipes de niveau élevé (première et deuxième divisions de la ligue anglaise de volley-ball, haut niveau universitaire). La relation positive obtenue existe-t-elle indépendamment du niveau sportif des équipes étudiées? Pour des niveaux de jeu moins élevés, la cohésion sociale reste-t-elle aussi peu liée à la performance?

La relation positive entre la cohésion opératoire et la performance a également été mise en évidence dans une tâche coactive de compétition par équipes en golf (Williams et Widmeyer, 1991). Ce résultat contradictoire

avec les autres recherches menées sur des sports coactifs a été expliqué par les deux chercheurs en invoquant l'effet de la cohésion opératoire sur la réduction des pertes de coordination avant la compétition, de motivation durant les entraînements et les compétitions. Ces deux auteurs considèrent que si la cohésion paraît a priori moins importante dans les sports coactifs, pour produire des performances, elle peut avoir un impact positif sur celles-ci. Dans les sports coactifs, la cohésion sociale pourrait même constituer un obstacle à la performance. Dans les compétitions par équipe de tir à la carabine (Widmeyer *et coll.*, 1992), la rivalité entre les équipiers peut favoriser la performance: en voulant battre ses partenaires, chaque équipier produit une excellente performance individuelle qui profite au collectif.

Si la cohésion et la performance semblent liées dans le domaine sportif, la direction de la causalité entre ces deux variables n'est pas clairement démontrée. Pour Carron et Ball (1977), l'influence de la performance sur la cohésion paraît supérieure à l'influence inverse. Leur étude, réalisée sur des équipes de hockey sur glace, comportait des mesures répétées de la cohésion (début, milieu, fin de saison) et du rendement des clubs (pourcentages de victoires et de défaites en milieu et fin de saison). Les auteurs n'ont observé des corrélations positives qu'entre la performance initiale et la cohésion ultérieure (performance en milieu de saison et cohésion en fin de saison). Williams et Hacker (1982), à partir d'une étude sur des joueuses de hockey sur gazon, tout comme Grieve *et coll.* (2000), sur une tâche expérimentale, sont arrivés aux mêmes conclusions.

D'autres recherches suggèrent une relation circulaire entre la cohésion et la performance (Landers *et coll.*, 1982; Nixon, 1977): la performance influe sur le niveau de cohésion qui agit ultérieurement sur la performance. Notons que ces dernières études mesuraient essentiellement l'attraction des individus pour le groupe. Aussi, la relation causale démontrée concerne-t-elle l'influence des performances d'une équipe sur sa valeur attractive pour ses membres.

Toutefois, Carron (1993) souligne que le résultat immédiat d'un match ne modifie pas la cohésion de l'équipe, quelle que soit sa valeur (victoire ou défaite). Par contre, à moyen terme, les succès rencontrés par le groupe développent sa cohésion sociale et opératoire ainsi que le respect de ses normes. Turner *et coll.* (1984) expliquent cet effet positif sur la cohésion par les attributions causales réalisées par les équipiers. Ces derniers s'attribuent la responsabilité des succès rencontrés par l'équipe. En cas

d'échecs répétés, l'effet sur la dynamique du groupe dépend de l'engagement des individus dans le collectif (Turner *et coll.*, 1984). Lorsque leur implication est élevée, l'échec augmente la cohésion et l'estime personnelle car le résultat est attribué à des facteurs externes. Une faible implication produit les effets inverses. Mais une étude de Brawley *et coll.* (1987) apporte des résultats différents. Ces chercheurs ont remarqué que la dynamique d'un groupe peut modérer le biais classique d'autocongratulation. Les membres d'une équipe fortement cohésive par rapport à sa tâche acceptent plus facilement leur responsabilité personnelle dans l'échec rencontré par le groupe.

Les questionnements que suscite la relation cohésion/performance trouvent de nouveaux éléments de réponse dans une méta-analyse récente, conduite sur quarante-six études réalisées dans le domaine sportif (Carron *et coll.*, 2002b). De ce travail, il ressort qu'une relation positive, modérée à importante, existe entre la cohésion et la performance. De plus, les deux formes de cohésion (opératoire versus sociale) sont positivement liées à la performance et entretiennent avec elle une relation circulaire. Cette relation existe aussi bien dans les sports coactifs que dans les sports interactifs, indépendamment du niveau sportif. Enfin, la cohésion est plus fortement liée à la performance dans les sports féminins.

Si des difficultés ont été rencontrées par les chercheurs pour établir la direction de la causalité entre la cohésion et la performance, ceci provient sans doute des méthodologies employées. Ces dernières recherchent des corrélations entre ces deux variables mais ne contrôlent pas les effets de possibles médiateurs de cette relation. Par exemple, nous avons signalé que la stabilité d'une équipe est liée à sa cohésion. Mais des études montrent que la stabilité d'un groupe corrèle également avec ses performances (Theberge et Loy, 1976). Widmeyer *et coll.* (1993) considèrent donc la stabilité d'un groupe comme un médiateur de la relation entre la cohésion et la performance. Selon eux, d'autres variables pourraient médier cette relation : l'acceptation et la clarté des rôles, l'acceptation de l'objectif collectif, la conformité, les interactions et les communications, la satisfaction des membres. D'ailleurs, Williams et Hacker (1982) ont suggéré que la cohésion contribue à la satisfaction des membres qui, elle-même, favorise le succès de l'équipe, ce dernier renforçant à son tour la cohésion. Weinberg et Gould (1997) rappellent un autre sens possible de cette relation : la cohésion conduit au succès qui engendre un sentiment de satisfaction qui, lui-même, renforce la cohésion.

Une autre étude illustre cette interrogation sur les variables intermédiaires entre la cohésion et la performance. Pour McNight *et coll.* (1991), la cohésion influe sur la performance collective, en réduisant les pertes de processus de groupe (coordination inter-membre et motivation intra-membre). En effet, de nombreux travaux rapportent une tendance à la diminution des efforts individuels en situation groupale (pour une revue, voir Hardy et Crace, 1991). Cette *flânerie sociale* proviendrait de pertes liées à une déficience des processus collectifs (Steiner, 1972). La cohésion limite le phénomène de flânerie sociale donc réduit les pertes de processus de groupe et favorise la performance.

Ainsi, pour obtenir des résultats consistants, les études sur la relation cohésion/performance doivent tenir compte de ces variables intermédiaires.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA COHÉSION

Si la cohésion semble liée à la performance et donc à rechercher, Widmeyer *et coll.* (1985) notent qu'à un niveau très élevé, la cohésion d'un groupe peut comporter des aspects négatifs pour son propre fonctionnement :

- une cohésion élevée peut provoquer des phénomènes classiques de pensée groupale (Janis, 1972) ou d'illusion groupale (Anzieu, 1984) qui peuvent altérer les performances du collectif ;
- une forte cohésion s'accompagne d'un accroissement de la conformité des comportements, au détriment de leur individualité ; ceci se révèle négatif si les comportements imposés par le groupe apparaissent en contradiction avec les exigences situationnelles, les règles sociales ;
- dans un groupe cohésif, les membres peuvent être tentés de nier leurs responsabilités personnelles dans les résultats obtenus par leur groupe et se retrancher derrière celui-ci ; dans ce cas, la cohésion altère la responsabilité individuelle.

Ainsi, développer la cohésion d'une équipe reste incontournable pour améliorer son efficacité, mais l'entraîneur et l'intervenant en psychologie du sport doivent conserver un œil critique pour éviter les écueils d'une trop forte cohésion.

Le choix des athlètes d'une équipe

Les bases de la cohésion d'une équipe peuvent être mises en place dès la composition du groupe. L'entraîneur peut constituer une équipe en s'interrogeant sur la compatibilité et la complémentarité des joueurs, leur

adaptation au groupe envisagé. Souvent, les responsables sportifs recrutent des joueurs d'après leurs qualités physiques, techniques et tactiques. Mais, comme ces qualités sont utilisées en coordination avec celles d'autres joueurs, il paraît important de s'interroger sur les qualités humaines de ces futurs équipiers. L'entraîneur de la sélection italienne de water-polo⁶ dans les années 1990 a suivi ce principe: il ne sélectionnait pas d'excellents joueurs qui ne s'intégraient pas dans la dynamique de son groupe. Un autre exemple encore plus récent a été donné lors de la coupe du Monde 1998 de football: l'entraîneur de l'équipe de France a déclaré à la presse avoir sélectionné un gardien parce que ce dernier, outre ses compétences, apportait énormément à la vie du groupe.

Un programme d'intervention psychologique

Une fois le groupe constitué, le développement de sa cohésion peut s'obtenir à l'aide d'un programme d'intervention psychologique. Ainsi, Spink et Carron (1993) ont démontré qu'un tel programme, qui utilise des concepts liés à la construction d'une équipe, développe la cohésion de pratiquants d'aérobic par rapport à la tâche de leur groupe. Les concepts renvoient à l'attention portée aux normes du groupe, à sa caractérisation, aux positions individuelles de ses membres, aux sacrifices consentis et aux interactions. Ce programme induit une adhésion plus forte des sujets à leur cours d'aérobic: cette adhésion se manifeste par une diminution des abandons et des retards.

Le rôle de chacun

Concrètement, l'entraîneur doit s'attacher à définir, expliquer, clarifier les rôles de chacun (joueurs comme membres de l'encadrement). Qu'attend-il de chaque joueur en fonction du style de jeu recherché et des évolutions tactiques envisagées? Ces questions sont présentes dans l'esprit de l'entraîneur lorsqu'il compose sa sélection. Mais les joueurs ne perçoivent pas toujours ce qui est attendu d'eux. L'entraîneur peut leur expliquer et vérifier l'acceptation de ces rôles. Puis, lors des entraînements et des compétitions, il doit valoriser les différents rôles au sein de l'équipe, comme les divers comportements et gestes techniques.

6. Dans les années 1990, l'équipe d'Italie a remporté plusieurs titres internationaux.

La réalisation des objectifs

Une équipe existe par rapport à des objectifs à réaliser. Comme ces derniers constituent un facteur de cohésion, ils nécessitent une attention particulière. Les objectifs doivent être clairs, précis, motivants, planifiés dans le temps et accompagnés des moyens individuels et collectifs à mettre en œuvre pour les atteindre. Cette technique de fixation d'objectifs comprend également une évaluation régulière de la progression du groupe par rapport à ses buts, pour éventuellement les redéfinir. Si l'entraîneur reste le maître d'œuvre de cette technique, il paraît important d'associer les joueurs à l'élaboration de leurs objectifs. Ces derniers servent de base à leur implication dans les entraînements et les compétitions. Or, souvent, les buts sont imposés par des personnes extérieures à l'équipe (dirigeants, sponsors, règlement sportif national ou international). Quand les joueurs participent à l'élaboration des objectifs collectifs, ils y adhèrent plus facilement, ce qui garantit un niveau de motivation plus élevé et plus stable.

L'instauration de discussions communes

Jouer en équipe suppose une coordination interindividuelle. Classiquement, cette coordination est recherchée dans la répétition de situations d'entraînement. Une stratégie complémentaire consiste à instaurer des discussions communes régulières sur le jeu de l'équipe (les difficultés rencontrées pour le mettre en place), sur le fonctionnement du groupe. Favoriser l'expression des joueurs permet de prévenir ou de résoudre des tensions interindividuelles, de développer la communication interne, d'optimiser les relations affectives et motrices au sein du groupe. De plus, les discussions communes informent l'entraîneur sur l'appropriation des consignes par les joueurs, sur la façon dont le groupe perçoit ses actions. Pour familiariser les équipiers à cette technique, l'entraîneur peut proposer au groupe d'élaborer les normes communes de fonctionnement. Outre la sensibilisation à la discussion commune, l'élaboration conjointe des règles collectives facilite leur acceptation et leur respect. L'entraîneur peut aussi inviter l'équipe à réfléchir à ses caractéristiques pour construire son identité, aux moyens à employer pour mettre en avant cette identité (équipement vestimentaire, rituel groupal d'avant match, etc.)

La relation entre les sportifs

Le bon fonctionnement d'un groupe nécessite le respect des besoins et des attentes de chacun en fonction des situations (entraînement, avant match, match, après match). L'entraîneur doit chercher à connaître ses joueurs, pour

ajuster ses communications à ces besoins. Pour cela, il peut recourir aux services d'un spécialiste en psychologie du sport. Mais la connaissance inter-individuelle ne se limite pas à la relation entraîneur/joueurs. Développer les relations entre athlètes, les enrichir en amenant les équipiers à vivre ensemble des moments forts en dehors de leur sport, constitue une stratégie efficace.

Nous concluons sur un dernier point capital dans le fonctionnement d'une équipe. Dans les sports collectifs, la performance individuelle perd en lisibilité car elle est fondue dans une réalisation de groupe. Ceci représente un risque majeur de diminution de la motivation individuelle et un facteur de flânerie sociale. Aussi, l'entraîneur doit-il favoriser l'identification de la performance individuelle de chaque joueur, l'identification de sa contribution au résultat collectif. Les statistiques réalisées au cours d'un match ne servent pas uniquement à déterminer le rendement de l'équipe en fonction des remplacements mais permettent à chaque joueur d'évaluer sa prestation.

Résumé

Dans le domaine des groupes sportifs, la cohésion représente le phénomène psychologique le plus étudié. Elle est définie comme un processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et/ou pour la satisfaction des besoins affectifs des membres. Le modèle théorique le plus répandu conçoit la cohésion comme une construction multidimensionnelle et dynamique, composée des perceptions des membres du groupe sur le fonctionnement du collectif en tant que totalité et sur son attrait. Chacune de ces dimensions s'exprime selon deux orientations, l'une sociale, l'autre en rapport avec la tâche. La combinaison des dimensions et des orientations détermine quatre facteurs de la cohésion. Les recherches entreprises sur des équipes ont révélé l'existence de nombreuses variables liées à la cohésion. En particulier, plusieurs études montrent un effet facilitateur de la cohésion sur la performance. Mais cette relation cohésion/performance varie selon la nature de la tâche à accomplir et l'orientation de la cohésion (opératoire versus sociale). Toutefois, les travaux scientifiques n'ont pas permis d'établir avec précision le sens des liaisons observées entre les différentes variables et la cohésion. Les études actuelles tentent de démontrer des relations de causalité. La cohésion reste un paramètre incontournable de la performance des équipes sportives. Plusieurs stratégies peuvent être employées par l'entraîneur ou l'intervenant en psychologie du sport pour développer ou renforcer cette variable.

Concepts-clés

Cohésion, performance, flânerie sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON (A.B.), 1975, «Combined effort of interpersonal attraction and goal clarity on the cohesiveness of task-oriented groups», *Journal of personality and social psychology*, 31, p. 68-75.
- ANZIEU (D.), 1984, *Le groupe et l'inconscient: l'imaginaire groupal*, Paris: Bordas.
- ANZIEU (D.) et MARTIN (J.-Y.), 1990, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF.
- BALL (J.R.) et CARRON (A.V.), 1976, «The influence of team cohesion and participation motivation upon performance success in intercollegiate ice hockey», *Canadian journal of applied sport sciences*, 1, p. 241-275.
- BIRD (A.M.), 1977, «Development of a model for predicting team performance», *Research quarterly*, 48, p. 24-32.
- BIRD (A.M.) et CRIPE (B.K.), 1986, *Psychology and sport behavior*, Saint Louis, Mosby College Publishing.
- BRAWLEY (L.R.), 1990, «Group cohesion: status, problems and future directions», *International journal of sport psychology*, 21, p. 355-379.
- BRAWLEY (L.R.), CARRON (A.V.) et WIDMEYER (W.N.), 1987, «Assessing the cohesion of teams: validity of the Group environment questionnaire», *Journal of sport psychology*, 9, p. 275-294.
- BRAWLEY (L.R.), CARRON (A.V.) et WIDMEYER (W.N.), 1988, «Exploring the relationship between cohesion and group resistance to disruption», *Journal of sport and exercise psychology*, 10, p. 199-213.
- BRAWLEY (L.R.), CARRON (A.V.) et WIDMEYER (W.N.), 1992, «The nature of group goals in sport teams: a phenomenological analysis», *The sport psychologist*, 6, p. 323-333.
- BRAWLEY (L.R.), CARRON (A.V.) et WIDMEYER (W.N.), 1993, «The influence of the group and its cohesiveness on perceptions of group goal-related variables», *Journal of sport and exercise psychology*, 15, p. 245-260.
- CAMPBELL (D.T.), 1958, «Common fate, similarity and other indices of the status of aggregates of persons as social entities», *Behavioral science*, 3, p. 14-25.
- CARRON (A.V.), 1980, *Social psychology of sport*, Ithaca, NY, Movement Publications.
- CARRON (A.V.), 1982, «Cohesiveness in sport groups: interpretations and considerations», *Journal of sport psychology*, 4, p. 123-138.
- CARRON (A.V.), 1990, «Group size in sport and physical activity: social psychological and performance consequences», *International journal of sport psychology*, 21, p. 286-304.
- CARRON (A.V.), 1993, «Group dynamics in sport», in Serpa (S.), Alves (J.), Ferreira (V.) et Paula-Brito (A.) (Éd.), *Proceedings of the VIIIth World Congress of Sport Psychology*, Lisbon, ISSP/SPPD/Faculdade de Motricidade Humana, p. 43-64.
- CARRON (A.V.) et BALL (J.R.), 1977, «Cause effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate ice hockey», *International review of sport sociology*, 12, p. 49-60.

- CARRON (A.V.), BALL (J.R.) et CHELLADURAI (P.), 1977, «Motivation for participation, success in performance and their relationship to individual and group satisfaction», *Perceptual and motor skills*, 45, p. 835-841.
- CARRON (A.V.), BRAWLEY (L.R.) et WIDMEYER (W.N.), 1998, «The measurement of cohesiveness in sport groups», in Duda (J. L.) (Éd.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*, Morgantown, WV, Fitness Information Technology, p. 213-226.
- CARRON (A.V.), BRAY (S.R.) et EYS (M.A.), 2002a, «Team cohesion and team success in sport», *Journal of sport sciences*, 20, p. 119-126.
- CARRON (A.V.), COLMAN (M.M.), WHEELER (J.) et STEVENS (D.), 2002b, «Cohesion and performance in sport: a meta analysis», *Journal of sport and exercise psychology*, 24, p. 168-188.
- CARRON (A.V.), WIDMEYER (W.N.) et BRAWLEY (L.R.), 1985, «The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group environment questionnaire», *Journal of sport psychology*, 7, p. 244-266.
- CARRON (A.V.), WIDMEYER (W.N.) et BRAWLEY (L.R.), 1988, «Group cohesion and individual adherence to physical activity», *Journal of sport and exercise psychology*, 10, p. 119-126.
- CRATTY (B.J.), 1989, *Psychology in contemporary sport*, Engleton Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- DAVIDS (K.) et NUTTER (A.), 1988, «The cohesion-performance relationship of English national league volleyball teams», *Journal of human movement studies*, 15, p. 205-213.
- EITZEN (D.S.), 1973, «The effect of group structure on the success of athletic teams», *International review of sport sociology*, 8, p. 7-16.
- ELTON (R.M.), 1984, «Cohesion and unit pride aims of the new manning systems», *Army magazine*, octobre, p. 218-228.
- FESTINGER (L.), SCHACHTER (S.) et BACK (K.), 1950, *Social pressure in informal groups*, New York, Harper and Brothers.
- FOUSHEE (H.C.), 1984, «Dyads and triads at 35000 feet: factors affecting group process and aircrew performance», *American psychologist*, 39, p. 885-893.
- FREUD (S.), 1923, *Totem et tabou*, Paris, Payot.
- GAL (R.), 1988, «Cohesion in the Israeli Defense Forces», *Proceeding of user's workshop in combat stress*, San Antonio, Texas, p. 2-4.
- GOSSETT (D.) et WIDMEYER (W.N.), 1981, *Improving cohesion's prediction of performance outcome in sport*, paper presented at the Annual meeting of the North American Society for the psychology of sport and physical activity, Monterey, CA.
- GRANITO (V.) et RAINEY (D.), 1988, «Differences in cohesion between high school and college football teams and starters and nonstarters», *Perceptual and motor skills*, 66, p. 471-477.
- GRIEVE (F.G.), WHELAN (J.P.) et MEYERS (A.W.), 2000, «An experimental examination of the cohesion-performance relationship in an interactive team sport», *Journal of applied sport psychology*, 12, p. 219-235.
- GRUBER (J.J.) et GRAY (G.R.), 1982, «Responses to forces influencing cohesion as a function of player status and level of male varsity basketball competition», *Research quarterly for exercise and sport*, 53, p. 27-36.
- HARDY (C.J.) et CRACE (R.K.), 1991, «The effects of task structure and teammate competence on social loafing», *Journal of sport and exercise psychology*, 13, p. 372-381.
- HENDERSON (W. D.), 1985, *Cohesion: the human element in combat*, Washington, National Defense University Press.
- HEUZÉ (J.-P.) et FONTAYNE (P.), 2002, «Questionnaire sur l'ambiance du groupe: a french-language instrument for measuring group cohesion», *Journal of sport and exercise psychology*, 24, p. 42-67.
- JANIS (I.L.), 1972, *Victims of groupthink*, Boston, Houghton-Mifflin.
- LANDERS (D.) et CRUM (T.), 1971, «The effects of team success and formal structure on interpersonal relations and cohesiveness of baseball teams», *International journal of sport psychology*, 2, p. 88-96.
- LANDERS (D.M.) et LUESCHEN (G.), 1974, «Team performance outcome and cohesiveness of competitive coaching groups», *International review of sport sociology*, 2, p. 57-69.
- LANDERS (D.M.), WILKINSON (M.O.), HATFIELD (B. D.) et BARBER (H.), 1982, «Causality and the cohesion-performance relationship», *Journal of sport psychology*, 4, p. 170-183.
- LENK (H.), 1969, «Top performance despite internal conflict: an antithesis to a functional proposition», in Loy (J. W.) et Kenyon (G. S.) (Éd.), *Sport, culture and society: a reader on the sociology of sport*, New York, Macmillan, p. 224-235.
- MANNING (F.J.) et FULLERTON (T.D.), 1988, «Health and well-being in highly cohesive units of the US Army», *Journal of applied social psychology*, 18, p. 503-519.
- MCGRATH (J. E.), 1962, «The influence of positive interpersonal relations on adjustment and effectiveness in rifle teams», *Journal of abnormal and social psychology*, 65, p. 365-375.
- MCMIGHT (P.E.), WILLIAMS (J.M.) et WIDMEYER (W. N.), 1991, *Cohesion and identifiability in reducing social loafing*, paper presented at the meeting of the Arizona Exercise Science Symposium, Tucson, Arizona.
- MULLEN (B.), ANTHONY (T.), SALAS (E.) et DRISKELL (J.E.), 1994, «Group cohesiveness and quality of decision making: an integration of tests of the groupthink hypothesis», *Small group research*, 25, p. 189-204.
- MULLEN (B.) et BAUMEISTER (R.F.), 1987, «Group effects on self-attention and performance: social loafing, social facilitation and social impairment», in Hendrick (C.) (Éd.), *Review of personality and social psychology*, Beverly Hills, CA, Sage.
- MYERS (A.E.), 1962, «Team competition, success and the adjustment of group members», *Journal of abnormal and social psychology*, 65, p. 325-332.
- NIXON (H.L.), 1977, «'Cohesiveness' and team success: a theoretical reformulation», *Review of sport and leisure*, 2, p. 36-57.
- OBERLÉ (D.), 1995, «La cohésion dans les petits groupes», in Mugny (G.), Oberlé (D.) et Beauvois (J.-L.) (Éd.), *Relations humaines, groupes et influence sociale*, Grenoble, PUG, p. 43-57.

- PELZ (D.C.) et ANDREWS (F.M.), 1966, *Scientists in organizations*, New York, Wiley.
- RUDER (M.K.) et GILL (D.L.), 1982, «Immediate effects of win-loss on perceptions of cohesion in intramural and intercollegiate volleyball teams», *Journal of sport psychology*, 4, p. 227-234.
- SHANGI (G.) et CARRON (A.V.), 1978, «Group cohesion and its relationship with performance and satisfaction among high school basket-ball players», *Canadian journal of sport sciences*, 12, p. 20.
- SHAW (M.E.), 1981, *Group dynamics: the psychology of small group behavior*. New York, McGraw-Hill.
- SHERIF (M.) et SHERIF (C.W.), 1953, *Group in harmony and tension*, New York, Harper and Row.
- SPINK (K.), 1989, *Group cohesion and starting status in successful and less successful elite volleyball teams*, paper presented at the meeting of the Canadian Society for Psychomotor Learning and Sport Psychology, Victoria, Colombie Britannique.
- SPINK (K.S.) et CARRON (A.V.), 1992, «Group cohesion and adherence in exercise classes», *Journal of sport and exercise psychology*, 14, p. 78-86.
- SPINK (K.S.) et CARRON (A.V.), 1993, «The effects of team building on the adherence patterns of female exercise participants», *Journal of sport and exercise psychology*, 15, p. 39-49.
- STEINER (I.D.), 1972, *Group process and productivity*, New York, Academic Press.
- STOGDILL (R.M.), 1963, *Team achievement under high motivation*, Columbia, The Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- THEBERGE (N.) et LOY (J.W.), 1976, «Replacement processes in sport organizations: the case of professional baseball», *International review of sport sociology*, 11, p. 73-93.
- TURNER (J.C.), HOGG (M.A.), TURNER (P.J.) et SMITH (P.M.), 1984, «Failure and defeat as determinants of group cohesiveness», *British journal of social psychology*, 23, p. 97-111.
- VAN ZELST (R.H.), 1952, «Sociometrically selected work teams increase production», *Personnel psychology*, 3, p. 175-185.
- WEINBERG (R.S.) et GOULD (D.), 1997, *Psychologie du sport et de l'activité physique*, Québec, EDISEM, Paris, Vigot.
- WESTRE (K.) et WEISS (M.), 1991, «The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams», *The sport psychologist*, 5, p. 41-54.
- WIDMEYER (W.N.), BRAWLEY (L.R.) et CARRON (A.V.), 1985, *The measurement of cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire*, London, ON, Sports Dynamics.
- WIDMEYER (W.N.), BRAWLEY (L.R.) et CARRON (A.V.), 1990, «The effects of group size in sport», *Journal of sport and exercise psychology*, 12, p. 177-190.
- WIDMEYER (W.N.), BRAWLEY (L.R.) et CARRON (A.V.), 1992, «Group dynamics in sport», in Horn (T. S.) (Éd.), *Advances in sport psychology*, Champaign, IL, Human Kinetics Publishers, p. 163-180.
- WIDMEYER (W.N.), CARRON (A.V.) et BRAWLEY (L.R.), 1993, «Group cohesion in sport and exercise», in Singer (R.N.), Murphey (M.) et Tennant (L.K.) (Éd.), *Handbook of research on sport psychology*, New York, Macmillan Publishing Company, p. 672-692.
- WIDMEYER (W.N.) et WILLIAMS (J.M.), 1991, «Predicting cohesion in a coaching sport», *Small group research*, 22, p. 548-570.
- WILLIAMS (J.M.) et HACKER (C.M.), 1982, «Causal relationships among cohesion, satisfaction and performance in women's intercollegiate field hockey teams», *Journal of sport psychology*, 4, p. 324-337.
- WILLIAMS (J.M.) et WIDMEYER (W.N.), 1991, «The cohesion-performance outcome relationship in a coaching sport», *Journal of sport and exercise psychology*, 13, p. 364-371.
- ZANDER (A.), 1971, *Motives and goals in groups*, New York, Academic Press.
- ZANDER (A.), 1976, «The psychology of removing group members and recruiting new ones», *Human relations*, 10, p. 969-987.

Pour en savoir plus

- CARRON (A.V.), BRAWLEY (L.R.) et WIDMEYER (W.N.), 2003, *The Group Environment Questionnaire: test manual*, Morgantown, WV, Fitness Information Technology.
- CARRON (A.V.) et HAUSENBLAS (H.A.), 1998, *Group dynamics in sport*, Morgantown, WV, Fitness Information Technology, 2^e édition.
- PASKEVICH (D.M.), ESTABROOKS (P.A.), BRAWLEY (L.R.) et CARRON (A.V.), 2001, «Group cohesion in sport and exercise», in Singer (R.N.), Hausenblas (H.A.) et Janelle (C.M.) (Éd.), *Handbook of sport psychology*, New York, John Wiley and Sons.
- REY (J.P.), 2000, *Le groupe*, Paris, Éditions Revue EP.S.