

CHAPITRE VI

LA FIXATION DE BUT

Le *goal setting*, ou fixation de buts, puise ses origines dans le monde du travail, au début du siècle. Ce n'est cependant que vers les années 60 que des modèles théoriques vont être avancés pour en expliquer le fonctionnement. Les premières recherches ont été menées dans les domaines organisationnels et industriels. Depuis peu les psychologues du sport s'intéressent à ces techniques pour l'optimisation de la performance et la gestion de l'entraînement.

Locke et Latham (1985)¹ ont identifié quatre mécanismes par lesquels le goal-setting affecte la performance: l'assignation de buts permettrait (1) d'orienter l'attention des sujets vers les aspects pertinents de la tâche, (2) de mobiliser l'effort des sujets, (3) d'inscrire cet investissement dans la durée, c'est-à-dire d'accroître la persévérance des sujets, et (4) de favoriser la construction de stratégies inédites de résolution.

On peut noter en premier lieu que si les trois premiers processus invoqués sont de nature motivationnelle, le troisième est de nature cognitive. Cependant cette analyse de Locke et Latham renvoie davantage à un constat descriptif, qu'à une véritable explication des processus par lesquels la fixation de but permet une amélioration des performances. Par exemple le fait d'observer que la fixation de but entraîne de manière corrélative une amélioration de la performance et un accroissement de la persévérance ne permet ni d'invoquer un lien causal entre les deux observations, ni a fortiori de définir le sens de cette causalité. Il semble donc nécessaire de passer d'une approche descriptive à une approche interprétative.

4.1. Intérêt de la fixation d'un but.

L'intérêt de la fixation du but est en général prouvée en comparant les performances de sujets qui réalisent une tâche en poursuivant des buts précis, avec celles de sujets à qui on n'assigne aucun but particulier (ce qui ne veut pas dire que ces sujets ne s'en assignent pas eux-mêmes, de manière spontanée). Certains travaux ont clairement montré que des sujets auxquels ont assignaient des buts obtenaient de meilleures performances (voir par exemple Boyce & Wayda, 1994²). Un certain nombre d'observations ont été réalisées tendant à montrer que l'amélioration des performances

¹ Locke, E.A. & Latham, G.P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, 7, 205-222.

² Boyce, B.A. & Wayda, V.K. (1994). The effects of assigned and self-set goals on task performance. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, 258-269.

est lié d'une part à un accroissement et à une meilleure focalisation de l'effort, et à une meilleure adaptation des stratégies.

Une fonction principale des buts est de canaliser l'attention des sujets vers les dimensions pertinentes de la tâche. D'une manière générale les sujets auxquels on assigne des buts précis se concentrent sur la tâche, évitent de se laisser distraire par les stimuli environnementaux non pertinents. De plus, les consignes de buts sont un moyen privilégié pour orienter l'activité des sujets vers les variables pertinentes de la situation. Divers travaux ont montré que l'assignation de buts de forme (reproduire telle ou telle forme de geste) dans le cadre d'une activité de nature topocinétique (dans la quelle le but est par nature centré sur les rapports avec l'environnement), pouvait entraîner une confusion chez le sujet, qui ne sait plus quelles variables il doit privilégier. Cette remarque est d'un intérêt didactique évident: si la problématique du goal setting repose principalement sur une approche quantitative, intensive du comportement, la fixation de but est également un moyen pour diriger le comportement du sujet dans l'espace de la tâche.

Sur un versant plus quantitatif, les buts mobilisent et régularisent la quantité d'effort que le sujet investit dans la tâche, et accroissent la persévérance, l'effort étant fourni jusqu'à réalisation du but ou du sous-but. D'une manière générale, le sujet persiste dans ses efforts tant qu'il perçoit une dissonance entre l'objectif qu'il s'est fixé et des résultats actuels. La fixation de but va donc permettre d'installer et de structurer cette dissonance.

Néanmoins le sujet ne persiste que dans la mesure où il entrevoit une possibilité de combler ce décalage. Ceci pose divers problèmes, relatifs à la difficulté du but (c'est-à-dire à son adaptation aux ressources actuelles du sujet), ou à sa proximité dans le temps. Ces deux dimensions, qui seront examinées plus bas, renvoient de manière quantitative à l'ampleur du décalage.

Il est important également que le sujet ait la conviction que les facteurs susceptibles d'affecter ce décalage sont sous son contrôle: si le sujet perçoit son échec actuel comme lié à un déficit d'habileté ou à un manque d'effort, facteurs susceptibles d'être contrôlés par lui et améliorés, il persévéra en direction du but. Par contre, s'il a l'impression que cet échec est lié à des facteurs stables (comme une aptitude ou une caractéristique morphologique) ou à des facteurs externes en dehors de son contrôle (la chance, les décisions de l'arbitre, la force des adversaires), il aura tendance à se détourner de la tâche.

Un autre facteur susceptible de moduler l'efficacité des buts est leur expression publique. Il semble que les buts affichés publiquement soient plus efficaces, ceci étant lié au rôle de la pression sociale qui pousse à la réalisation des attentes annoncées. On a ainsi montré que buts publics accroissent davantage que les buts privés la persévérance dans la tâche.

4.2. Difficulté des buts et performance.

D'une manière générale, on décrit une relation monotone croissante entre la difficulté du but et la performance: plus on assigne des exigences élevées à un sujet, meilleure est sa performance. Il faut ici clairement distinguer difficulté de la tâche et

difficulté du but. La difficulté de la tâche renvoie aux caractéristiques objectives de la situation, c'est-à-dire un ensemble de contraintes qui vont affecter la marge de liberté d'action du sujet. La difficulté du but définit, pour un niveau de difficulté de la tâche donné, un standard de performance. Par exemple, dans une tâche de temps de réaction, la difficulté de la tâche peut être représentée par le nombre d'éventualités auxquels le sujet est confronté: cette difficulté est mesurée en terme de quantité moyenne d'information à traiter à chaque essai. La difficulté du but peut correspondre à un taux d'erreur maximum accepté (la variable dépendante est alors la vitesse), ou encore à une vitesse de réponse minimale (la variable dépendante est alors le taux d'erreur).

Certaines expériences ont tenté de faire varier de manière indépendante ces deux dimensions. D'une manière générale, difficulté du but et difficulté de la tâche affectent toutes deux la performance, mais en sens inverse: à difficulté de la tâche constante, les buts difficiles conduisent à une meilleure performance que les buts faciles. Par contre, à difficulté de but constante, la performance est moins élevée dans les tâches difficiles que dans les tâches faciles.

D'une manière générale, les effets de la fixation de but semblent importants quand la tâche est facile, mais plus faible si la tâche est complexe. L'explication la plus fréquemment avancée suppose que pour les tâches simples, l'accroissement de l'effort débouche plus ou moins directement sur une amélioration de la performance. Le processus est moins direct en ce qui concerne les tâches complexes: le sujet doit dans un premier temps élaborer un nouveau plan, développer des stratégies plus efficaces, avant qu'une amélioration de la performance puisse apparaître. Cet effet qui a été premièrement mis en évidence dans le cadre industriel a été confirmé par Burton (1989)³, dans une expérience sur le basket, qui montre que l'utilisation de buts spécifiques quantitatifs, plutôt que de buts généraux, est une stratégie efficace lorsque la tâche est peu complexe, mais relativement inefficace avec des tâches de haute complexité. Les tâches de complexité moyennes donnent des résultats intermédiaires.

Dans cette logique, il ne faut pas s'attendre, avec des tâches sportives complexes, à obtenir un effet de la fixation de but avant un certain temps. Le goal setting est une stratégie qui doit s'inscrire dans la durée. L'inconsistance parfois relevée dans les résultats de la littérature sont en partie imputable à de trop courtes durées d'observation.

4.2.1. Difficulté du but et investissement d'effort.

L'amélioration des performances, dans les travaux sur le goal-setting, est fréquemment interprétée comme consécutive à un accroissement de l'investissement d'effort. Kukla (1972)⁴ propose un modèle permettant de rendre compte de la manière dont l'effort consenti par le sujet est modulé par l'estimation qu'il fait de la difficulté de l'objectif qui lui est assigné. L'auteur critique les théories classiques de l'expectation-valence, selon lesquelles le choix d'un comportement donné serait lié à l'analyse des utilités et probabilités de succès associés à chacun des comportements possibles.

Dans le cadre de ces théories, utilités et probabilités préexistent à la décision. Or si une telle approche peut avoir quelque validité dans le cas des jeux de hasard, dans la

³ Op. cit.

⁴ Kukla, A. (1972). Foundations of an attributional theory of performance. *Psychological Review*, 79, 6, 454-470.

plupart des tâches la probabilité de succès dépend simultanément de l'habileté du sujet et de l'effort qu'il consent à investir dans la tâche, et est donc elle-même soumise à une décision. Selon Kukla, chacun des comportements possibles est affecté d'une utilité, et d'une fonction qui spécifie la probabilité de succès pour chaque niveau d'effort envisageable. Le sujet opérerait alors pour le comportement maximisant la probabilité de succès pour un niveau d'effort minimum.

Considérons la forme de cette fonction pour un comportement donné. Si le sujet estime la tâche facile, il jugera que peu d'effort est nécessaire pour réussir. L'augmentation du niveau de difficulté estimé débouche sur un accroissement monotone de l'effort consenti. La théorie suppose, du moins dans certaines limites qu'il conviendra de déterminer, que l'effort investi, et donc la performance, sont proportionnels à la difficulté subjective.

4.2.2. Buts réalistes ou irréalistes.

Selon Locke et Latham (1985)⁵, cette relation monotone entre difficulté du but et performance n'est valide qu'à condition que le but assigné au sujet soit réaliste. Nous avons précédemment évoqué les propositions de Kukla, concernant l'élévation proportionnelle de l'effort, par rapport à l'estimation de la difficulté du but. Kukla postule en outre que la quantité d'effort est bornée par un maximum subjectif. Lorsque le niveau de difficulté estimé est tel que le niveau minimum d'effort jugé nécessaire est supérieur au niveau maximal envisageable, c'est-à-dire à partir du moment où le sujet a le sentiment que quel que soit son investissement, sa tentative est vouée à l'échec, alors ce dernier se détourne de la tâche et son investissement retombe à zéro.

Cette hypothèse du nécessaire réalisme des buts a reçu un large écho dans le domaine de la psychologie du sport. Cependant certains travaux expérimentaux ont montré que des buts irréalistes, dépassant largement les possibilités des sujets, ne débouchaient pas nécessairement sur une baisse de la motivation et de l'investissement d'effort. Dans le domaine des activités physiques, Weinberg et ses collaborateurs⁶, dans une série de travaux utilisant des tâches de redressement, de serrage de poignées dynamométriques ou de tir au basket, ont montré que l'assignation de buts irréalistes ne provoquaient pas de baisse de motivation, ni de détérioration de performance. Ces travaux indiquent en outre que si les sujets confrontés aux buts irréalistes les considèrent effectivement comme très difficilement atteignables, ceci n'entraîne pas d'effet sur l'effort qu'ils envisagent d'investir.

Diverses hypothèses ont été invoquées pour expliquer ces résultats. On a notamment invoqué la spécificité des activités sportives, qui seraient intrinsèquement plus motivantes pour les sujets, ce qui pourrait expliquer que les résultats classiquement mis en évidence dans le cadre du travail ne puissent pas toujours être répliqués dans des tâches motrices.

Par ailleurs rien ne prouve que les buts assignés soient réellement pris en compte par les sujets. Le sujet est mobilisé par ses propres buts, qui ne peuvent qu'être influencés par les buts qu'on lui assigne. Il est donc possible que les sujets à qui l'on

⁵ Op. cit.

⁶ Voir par exemple Weinberg, R., Fowler, C., Jackson, A., Bagnall, J. & Bruya, L. (1991). Effect of goal difficulty on motor performance: a replication across tasks and subjects. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 13, 160-173.

propose des buts irréalistes redéfinissent des buts plus acceptables, sauvegardant ainsi leur motivation et leur niveau de performance. On peut d'ailleurs tenir le même raisonnement pour les sujets auxquels on aurait proposé des buts trop faciles.

Un autre argument peut également être développé de manière parallèle, sur la manière dont les sujets vivent leurs échecs dans les tâches difficiles, en fonction de leur orientation motivationnelle: les sujets orientés vers la maîtrise peuvent faire abstraction de l'échec vis-à-vis du but, dans la mesure où l'amélioration de leurs performances satisfait leurs critères de démonstration de la compétence. Par contre les sujets orientés vers la compétition perçoivent l'échec comme une atteinte directe à leur sentiment de compétence.

Un facteur dont le rôle a été retenu par nombre d'auteurs est le sentiment spécifique de compétence des sujets. Kukla (1972) avait fait la prédiction suivante: si l'on considère que pour un même niveau de difficulté objective, les sujets à haute habileté perçue perçoivent la tâche comme plus facile que les sujets à faible habileté perçue, alors pour une tâche normativement facile les premiers investiront moins d'effort que les seconds, pour une tâche normativement difficile les seconds atteindront leur maximum subjectif d'effort alors que les premiers se situeront toujours en deçà, et enfin sur une tâche très difficile les premiers atteindront leur maximum d'effort alors que les seconds auront déjà abandonné tout investissement.

4.3. Concrétisation et spécificité des buts.

Un certain nombre de travaux ont montré que des buts spécifiques et concrets déclenchaient et régulaient l'activité de manière beaucoup plus efficace que des consignes vagues et générales du type "faites de votre mieux". D'une manière générale, les sujets travaillant dans cette dernière condition (*do your best*) n'obtiennent que des performances moyennes, car cette formule ambiguë ne définit pas assez clairement et concrètement ce que le sujet a à faire. Si l'on considère que la difficulté du but améliore la performance en accroissant la quantité d'effort investie, la spécificité du but permettrait pour sa part une meilleure focalisation de cet investissement.

Deux stratégies peuvent être envisagées pour améliorer la spécificité des buts:

- Une approche qualitative consistant à aménager la tâche de manière à objectiver, à réifier l'objectif à atteindre.
- Une approche plus quantitative consiste en la quantification des objectifs et des actions visées.

4.3.1. Concrétisation des buts par aménagement du milieu.

Divers travaux ont montré que des buts concrets, c'est-à-dire inscrits dans l'environnement, permettaient d'améliorer nettement les performances et l'apprentissage des sujets. On a ainsi pu montrer que des enfants sautent plus loin s'il doivent atteindre une ligne tracée au sol, que si on leur demande simplement de sauter le plus loin possible. Dans le même ordre d'idées, Famose, Hébrard, Simonet et Vivès

(1979)⁷ ont comparé pour l'apprentissage du virage en ski des méthodes utilisant la démonstration ou l'explication verbale, à une méthode consistant à tracer sur la neige la courbe du virage à effectuer. Les résultats indiquent que la seconde méthode débouche sur un apprentissage plus efficace. Plusieurs voies interprétatives non exclusives sont avancées: (1) Les auteurs estiment que les premières méthodes ne permettent pas de définir avec exactitude le résultat attendu (forme et rayon du virage, notamment). (2) Ensuite, des explications sur les moyens à mettre en oeuvre peuvent entraîner une confusion des buts, le sujet ne sachant plus s'il doit atteindre un objectif spatialement situé ou s'il doit reproduire une forme gestuelle déterminée. (3) Enfin, la réification du but permet d'optimiser le retour d'information que le sujet reçoit de sa propre performance.

4.3.2. Spécification des buts par quantification.

La quantification est une autre manière de concrétiser les buts. Cette quantification peut porter sur un niveau de performance à atteindre (réaliser un temps, une distance, un score, battre son record antérieur de 10%, etc...), ou sur des charges de travail à respecter (réaliser tant de répétitions, etc...). Hall et Byrnes (1988)⁸, dans une tâche de redressement, ont clairement montré que l'assignation d'un but quantifié permettait l'atteinte de meilleures performances. La quantification doit évidemment être personnalisée, adaptée aux capacités et aux aspirations momentanées de chaque sujet.

4.3.3. Les feedbacks.

De nombreux travaux, réalisés dans le cadre de tâches simples de laboratoire ou dans celui de tâches plus complexes, ont démontré que l'apprentissage et l'optimisation de la performance étaient impossibles si le sujet ne recevait pas d'information en retour sur son activité et ses résultats.

Cette nécessité des feedbacks prend encore plus d'importance dans une perspective de gestion des buts. Les feedbacks permettent au sujet d'être renseignés sur l'écart entre leur performance et le but qui était assigné, et en retour le but constitue une référence pour une lecture plus efficace du feedback. Buts et feedback sont en nécessaire interdépendance et la connaissance des résultats n'a de valeur que si un but est déterminé à l'avance.

La spécification quantitative notamment permet d'inscrire buts et feedback dans une métrique commune et sans équivoque. Un moyen efficace de visualiser le feedback est d'utiliser un graphique retraçant point par point l'évolution de la performance avec le temps. On peut noter à ce sujet que cette représentation peut, avec les moyens informatiques actuels, être immédiate, voire en continu, et être pluridimensionnelle (par exemple par des graphiques trois dimensions, incluant la dimension temporelle). Ces graphiques peuvent renseigner le sujet sur son comportement actuel, sur la distance qui demeure à parcourir pour atteindre le but, et également lui indiquer si ses stratégies actuelles le conduisent en direction de ce but.

⁷ Famose, J.P., Hébrard, A., Simonet, P., & Vivès, J. (1979). *Contribution de l'aménagement matériel du milieu à la pédagogie des gestes sportifs individuels*. Compte rendu de fin d'étude d'une recherche financée par la DGRST. Paris: INSEP

⁸ Hall, H. & Byrnes, T. (1988). Goal setting in sport: Clarifying anomalies. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 189-192.

Le feedback, dans cette logique, doit avoir les mêmes caractéristiques de spécificité et de mesurabilité que le but. Un simple retour d'information vague et qualitatif (encouragement par exemple) n'est pas suffisant. Enfin certains travaux réalisés dans le domaine des organisations et du travail ont montré que les sujets auxquels on assigne des buts présentent un comportement de recherche de feedback plus important, et que cette recherche active est corrélée avec la performance réalisée.

4.3.4. Spécification et auto-spécification des buts.

D'une manière générale, l'efficacité de la spécification de buts est prouvée en comparant les performances de sujets pratiquant soit dans une condition de buts concrets et/ou quantifiés, soit dans une condition où la seule consigne est de faire de son mieux. Certains travaux n'ont pas pu mettre en évidence de différences entre ces deux types de conditions. C'est notamment le cas de Weinberg *et al.* (1991)⁹, dans une tâche de tir en basket.

Certains auteurs ont montré que dans le domaine sportif, les sujets du groupe « Faites de votre mieux » avaient tendance à s'auto-assigner des buts, ce qui tendait à gommer les différences entre les deux groupes. Weinberg *et al.* notent par exemple que 88% des sujets placés dans la condition "faites de votre mieux" se fixaient spontanément des buts quantifiés au-delà du premier bloc d'essais. Ce chiffre semble cependant exceptionnel. Suite à une revue de 9 études sur le sujet, Boyce (1994)¹⁰ note qu'en moyenne, c'est 45.1% de sujets qui se livre à ce processus d'auto-assignation. L'auteur suppose que le caractère inédit de la tâche constitue un obstacle majeur à l'auto-assignation de buts spécifiques. Ainsi dans une expérience portant sur le tir, avec des sujets expérimentés, Boyce (1994) montre que 67% des sujets s'auto-assignent des buts spécifiques et quantitatifs.

4.4. Buts proximaux et buts distaux.

Aucune recherche, dans le domaine des activités motrices, n'a pu mettre clairement en évidence un effet de la proximité du but sur la performance. Dans des conditions expérimentales, les objectifs à court terme et à long terme semblent donner des résultats similaires (Weinberg *et al.*, 1985)¹¹. D'autres travaux ont suggéré que l'utilisation de buts combinés (long et court terme) est plus efficace que l'utilisation isolée de chacun des types de buts. Il semble par ailleurs que les sujets auxquels on donne des buts à long terme s'auto-assignent spontanément des objectifs à plus court terme, jalonnant de la sorte leur parcours vers le but terminal (Weinberg *et al.*, 1985)¹².

D'une manière générale, les travaux dont nous venons de parler demeurent étroitement expérimentaux: les sujets sont en général confrontés à des tâches peu habituelles, sans réel enjeu personnel, et sur une durée maximale variant de 2 heures à 2 semaines. Il n'est pas certain que ces conditions standardisées puissent rendre compte des situations de la vie réelle, sportives ou du monde du travail, dans lesquelles le long terme peut renvoyer à une ou plusieurs années, et le court terme est représenté par la

⁹ Op.cit.

¹⁰ Boyce, B.A. (1994). The effects of goal-setting on performance and spontaneous goal-setting behavior of experienced shooters. *The Sport Psychologist*, 8, 87-93.

¹¹ Weinberg, R., Bruya, L. & Jackson, A. (1985). The effects of goal proximity and goal specificity on endurance performance. *Journal of Sport Psychology*, 7, 296-305.

¹² Op cit.

semaine ou le mois. C'est particulièrement vrai en sport, où les objectifs peuvent de dessiner dans la perspective d'une olympiade, et où l'accession au haut niveau peut supposer une pratique délibérée d'une dizaine d'années.

Martens, Vealey et Burton (1990)¹³ estiment que dans le contexte sportif, les buts distaux ont des propriétés anxiogènes importantes. D'une manière générale, il est difficile d'envisager des buts à long terme: au-delà d'un mois, les objectifs deviennent vagues, irréalistes, trop faciles ou à l'inverse insurmontables. Ils perdent de ce fait leur pouvoir motivationnel. L'intérêt des buts proximaux semble résider essentiellement dans une réduction du niveau d'anxiété de l'athlète. Un but proximal, à condition qu'il soit adapté, présente une dissonance faible avec le niveau de ressource actuel du sujet. Les risques d'anxiété et d'altération de l'estime de soi sont minorés.

4.5. La modification des buts des sujets.

Les travaux que nous avons évoqués se sont déroulés le plus souvent soit dans le cadre du laboratoire, soit dans celui d'expériences de terrain extrêmement contrôlées. Ces travaux ont mis en évidence d'une part que certains buts étaient plus favorables que d'autres à l'apprentissage, la performance et la gestion à plus ou moins long terme de la progression, mais d'autre part que les sujets avaient un comportement autonome d'auto-spécification des buts: le problème n'est donc pas tant de proposer des buts optimaux aux sujets, que de s'assurer que ces buts sont réellement appropriés par les sujets. Dans une perspective d'application, il convient donc de cerner précisément les facteurs personnels qui peuvent, de manière relativement rigide, déterminer la nature des buts que retiennent les sujets, et dans un second temps d'envisager les procédures qui peuvent permettre d'affecter, de modifier la structure personnelle des buts des pratiquants.

Divers travaux ont montré que les relations que le pratiquant entretient avec son coach, la personnalité et le style pédagogique de ce dernier, la manière dont le pratiquant perçoit sa compétence, sont des déterminants importants de l'acceptation des buts proposés.

La confiance dans l'autorité. Que ce soit dans le domaine industriel, le domaine sportif ou le domaine éducatif, l'appropriation des buts repose clairement sur la représentation que les sujets ont de la compétence de celui qui les dirige. On a ainsi montré que des employés acceptent de travailler plus dur pour atteindre un objectif donné si l'autorité du supérieur qui l'a défini est reconnue. Par ailleurs, les subordonnés tendent à occulter les informations données par des supérieurs en lesquels ils n'ont pas confiance. Dans le cadre scolaire, les progrès des élèves sont d'autant plus importants que ces derniers sont persuadés de la compétence de leur enseignant. Le remplacement des entraîneurs, dans le domaine sportif, suite à une série d'échec, renvoie le plus souvent à ce souci de restaurer la confiance. Il est important de noter que cette confiance repose dans l'absolu moins sur la compétence réelle de l'entraîneur, que sur la représentation qu'en ont les pratiquants, celle-ci étant déterminée par de nombreux facteurs en interdépendance. Le charisme de l'entraîneur, lié tant à sa personnalité qu'à son histoire antérieure (notamment s'il est un ancien champion), constitue un déterminant important.

¹³ Op. cit.

Le style pédagogique. Des travaux déjà anciens sur le style pédagogique ont montré qu'une approche démocratique (caractérisée par une détermination en commun des activités et des exigences) permettaient de meilleurs résultats que des approches de type autoritaire (l'enseignant impose de manière systématique et autoritaire) ou de type laisser-faire (l'enseignant n'impose rien et laisse les élèves entièrement libres de leurs activités). Principalement, l'approche démocratique repose sur une détermination en commun des buts, c'est-à-dire sur une négociation systématique: l'entraîneur est un des interlocuteurs de cette négociation, avec un statut particulier lié à sa fonction. Mais le pratiquant est partie prenante de la détermination des buts. On a ainsi montré dans le cadre du travail que les encouragements prodigués par le manager n'étaient efficaces que s'ils s'intégraient dans une approche démocratique de la fixation des objectifs. Ces résultats sont cohérents avec les observations de Deci (1975)¹⁴, qui supposent que la motivation des sujets est d'autant plus forte qu'ils se sentent compétents et auto-déterminés dans la tâche qu'ils réalisent.

Le sentiment de compétence. Il a souvent été évoqué, notamment dans le domaine de la psychologie du travail, que le sentiment de compétence était susceptible de rendre le sujet moins réceptif aux informations procurées par son supérieur. Summers (1991)¹⁵ montre que le sport constitue à cet égard un domaine particulier, dans la mesure où les instructions techniques du coach sont d'autant mieux acceptées que l'athlète s'estime compétent. L'auteur explique cette singularité par le caractère volontaire, auto-déterminé de la situation, par rapport aux situations contraintes de travail qui avaient été précédemment étudiées.

Buts motivationnels. En ce qui concerne les buts motivationnels, divers travaux ont montré que les sujets, de manière stable, tendaient à adopter un type d'orientation lors de l'ensemble de leurs activités. L'orientation motivationnelle peut ainsi être approchée comme une caractéristique fondamentale de la personnalité. Néanmoins d'autres travaux ont également montré qu'en fonction du climat motivationnel qui entourait le sujet, une modification des buts motivationnels étaient possible. Ainsi un climat motivationnel compétitif, où l'on favorise et renforce la comparaison des performances entre pratiquants, où l'on insiste sur les objectifs de résultats, tend à orienter les sujets vers des buts compétitifs. En revanche, un climat de maîtrise, où l'évaluation des performances est centrée sur le progrès personnel, tend à l'inverse à orienter les pratiquants vers des buts de maîtrise.

4.6. Les programmes de goal setting.

Nous avons envisagé jusqu'à présent un certain nombre de d'hypothèses, généralement traitées de manière séparées dans le cadre d'expériences de laboratoire. Ces travaux ont en général montré que dans le domaine des activités physiques, les techniques de goal-setting apportaient des résultats consistants, même si certaines différences pouvaient être notées entre ce domaine et celui du travail. Le problème est maintenant de passer de ces expériences ponctuelles et locales à l'application de ces résultats dans des programmes d'entraînement réels.

¹⁴ Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New-York: Plenum.

¹⁵ Summers, R.J. (1991). The association between athletes' perceptions of their abilities on the influence of coach technical instruction. *Journal of Sport Behavior*, **14**, 30-40.

Peu de recherches ont été réalisées dans cette perspective appliquée. Un premier travail de ce type a été effectué par Burton (1989)¹⁶, qui a testé l'intérêt de programmes d'entraînement à la fixation de buts (*goal setting training*), auprès d'équipes de natation.

Cette expérience a duré une saison complète: cette durée est nécessaire pour obtenir des changements réels dans les cognitions et représentations des sujets. Ce programme a impliqué tant les nageurs que leurs entraîneurs, de manière à assurer la cohérence de l'ensemble de l'environnement du nageur. Le goal-setting doit s'inscrire de manière simultanée dans les représentations des athlètes et dans les stratégies de relation et d'entraînement des coaches. Ce programme visait à inciter les sujets à opter pour des buts de performance plutôt que de résultat, des buts spécifiques plutôt que généraux, à court terme plutôt qu'à long terme, individuels plutôt que collectifs.

Par rapport aux problèmes de confiance dans l'autorité que nous avons précédemment évoqués, Burton insiste sur le fait que le psychologue doit être réellement impliqué dans la gestion de l'entraînement des sportifs. Des recherches de ce type s'inscrivent nécessairement dans le cadre des "recherches participatives", où le chercheur est un membre de la communauté, impliqué et intéressé dans la recherche de performance (suivi des entraînements, des stages et des compétitions, etc.).

Pratiquement, ce programme comprenait:

- des séances d'informations sur les principes et les avantages de la fixation de but, sur les techniques de détermination, d'objectivation et de contrôle des buts. Ces séances débouchaient sur un débat entre le psychologue, les entraîneurs et les nageurs.

- des entretiens individuels (5 en moyenne sur la saison) entre les nageurs et le psychologue. Ces entretiens portaient sur des exercices de fixation de but (un manuel d'exercice a été constitué à cet usage), un apprentissage de la gestion de fiches d'entraînement, l'acquisition de techniques d'imageries et de leur utilisation pour la programmation et l'évaluation des buts.

Le groupe de nageur ayant participé à ce programme a été comparé à un groupe équivalent n'ayant pas bénéficié de ce suivi. Les résultats montrent que les nageurs ayant suivi ce programme se fixent des objectifs plus précis, majoritairement orientés vers la maîtrise. Ces nageurs présentent un sentiment de compétence plus élevé, une meilleure confiance en eux, une satisfaction plus élevée vis-à-vis de leur pratique, un niveau d'anxiété compétitive plus bas, une meilleure concentration, des attributions plus fréquentes envers des causalités internes comme l'effort. Les sujets du groupe expérimental tendent également à obtenir de meilleures performances.

Des comparaisons réalisées à l'intérieur même du groupe expérimental montrent que ceux qui se fixent les buts les plus précis ont de meilleures performances, trouvent davantage de satisfaction dans leur pratique, ont des attentes plus précises et des attributions plus internalisées. Les autres variables étudiées (anxiété, confiance en soi, concentration et effort) ne révèlent pas de différences entre les sujets. Ceci suggère que l'habileté à se fixer des buts est un médiateur important de l'efficacité du goal-setting.

¹⁶ Burton, D. (1989). Winning isn't everything: examining the impact of performance goals on collegiate swimmers' cognitions and performance. *The Sport Psychologist*, 3, 105-132.

Une seconde expérimentation de terrain a été réalisée par Weinberg, Stichter et Richardson (1994)¹⁷, sur des joueurs de crosse. Les joueurs d'une équipe ont été en début de saison répartis de manière aléatoire sur deux groupes (fixation de buts et "faites de votre mieux"). Sur la base des enregistrements vidéo des deux premiers matches de la saison, des statistiques individuelles ont été calculées sur quatre compartiments spécifiques: actions de but, récupération offensive, récupération défensive, et dégagement.

L'expérimentateur (qui a le statut de préparateur mental de l'équipe), en coopération avec le coach, au terme d'un entretien présentant les intérêts du goal-setting, assigne à chaque joueur du groupe expérimental des buts quantifiés spécifiques. Les joueurs du groupe contrôle bénéficient également d'entretiens individuels, mais sans buts précis. Des évaluations réalisées en cours de saison indiquent que les joueurs, dans l'ensemble acceptent les buts, qu'ils les trouvent réalistes, et moyennement difficiles, et qu'ils font de réels efforts pour les atteindre.

Les résultats indiquent que dans tous les compartiments de jeu étudiés, les joueurs du groupe expérimental obtiennent de meilleurs résultats. Bien que ces différences ne soient pas statistiquement significatives (ce qui est principalement expliqué par le faible effectif des groupes, les auteurs voient dans ces résultats un argument fort pour l'intérêt appliqué des méthodes de fixation de but.

Conclusion.

Locke et Latham (1985)¹⁸ supposaient que le sport, au niveau duquel la performance est en général aisément objectivable, devait être un espace privilégié pour l'application des méthodes de goal-setting. Sans remettre réellement en cause son efficacité, un certain nombre de travaux suggèrent que le transfert dans le domaine sportif des procédures et modèles élaborés dans les domaines industriel et éducatif doit être prudent. Si 90% des travaux réalisés dans ces deux domaines ont prouvé l'efficacité de la fixation de buts, seules 40% des expériences dans le domaine des activités physiques ont débouché sans ambiguïté sur des résultats similaires.

Divers éléments peuvent expliquer la spécificité des activités physiques dans ce domaine. D'une manière générale, les athlètes pratiquent par choix, alors que dans le cadre du travail, les gens sont en général contraints. De ce fait les sportifs doivent être plus intrinsèquement motivés que les travailleurs. Puisque le goal-setting agit par un renforcement motivationnel, on peut supposer qu'il sera plus efficace dans le monde du travail. On a vu aussi que les tâches sportives se prêtaient plus que d'autres à l'auto-assignation de buts, souvent basée sur les feedbacks que le sujet reçoit sur sa performance. Plutôt que de vouloir éliminer feedback et auto-assignation en tant qu'artefact expérimentaux, il semble plus intéressant d'en analyser les interactions, en tant qu'éléments caractéristiques des situations sportives. On a vu également que l'orientation motivationnelle constituait un médiateur important des relations entre difficulté du but, effort et performance. Un contrôle de l'orientation motivationnelle est assurément un facteur primordial pour l'efficacité du goal setting en sport.

¹⁷ Weinberg, R., Stichter, T. & Richardson, P. (1994). Effects of a seasonal goal-setting program on lacrosse performance. *The Sport Psychologist*, **8**, 166-175.

¹⁸ Op. cit.