

# FICHE THÉORIQUE N° 4

## La cohésion

### SOMMAIRE

---



- ▶ Introduction
- ▶ Définition de la cohésion
- ▶ Les déterminants de la cohésion
- ▶ Les conséquences de la cohésion

### INTRODUCTION

---



L'importance du concept de cohésion dans la compréhension du fonctionnement des équipes sportives est unanimement reconnue. Dans les sports collectifs en général, il y a obligation d'échanger avec les partenaires et de s'entendre sur l'occupation collective de l'espace de jeu. Maintenant, si ce constat est évident pour l'entraîneur, certaines questions demeurent néanmoins essentielles.

Tout d'abord, nous verrons comment définir la cohésion, puis nous essayerons de comprendre son apparition, enfin nous essayerons de cerner son influence sur la vie de groupe.

#### Caractéristiques propres à chaque sport qui influencent la cohésion

- En **volley-ball**, l'absence de contacts avec les adversaires,
- En **volley-ball**, **handball**, et **basket-ball**, la rapidité de l'enchaînement du score,
- En **rugby**, l'importance du défi physique,
- En **football** et en **rugby**, l'étendue de l'espace qui nécessite des déplacements des joueurs en "bloc-équipe" sur le terrain.

## DEFINITION DE LA COHESION

---



Quand il a fallu réfléchir à ce qui constitue concrètement la notion de cohésion, les chercheurs en psychologie, sont tombés d'accord pour considérer la cohésion, comme double. En effet, on pourrait distinguer d'un côté, une **composante sociale** qui renvoie aux liens sociaux dans le groupe (amitié ou rejet) et de l'autre une **composante opératoire** qui renvoie à la participation dans l'équipe : volonté aux entraînements, en match, adhésion aux objectifs de l'équipe, acceptation des rôles dans l'équipe (acceptation du choix des titulaires, des postes de chacun, du capitanat).

En d'autres termes, tout le long d'une saison sportive, la cohésion d'une équipe se manifeste autant sur le terrain (cohésion opératoire) qu'en dehors (cohésion sociale).

Ainsi, Carron (1982) conçoit la cohésion comme "**un procédé dynamique qui est reflété par la tendance du groupe à rester lié socialement et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs**".

### Exemples de questions des questionnaires de cohésion

Dans ces questionnaires de cohésion, le répondant doit indiquer son degré d'accord avec la phrase en entourant un chiffre compris entre 1 (pas du tout d'accord) et 9 (tout à fait d'accord).

#### Pour la cohésion sociale :

"Certains de mes meilleurs amis sont dans cette équipe".

"Je ne verrais plus les membres de cette équipe une fois la saison terminée".

#### Pour la cohésion opératoire :

"J'aime le style de jeu de cette équipe".

"Notre équipe est unie pour tenter d'atteindre ses objectifs".

## LES DETERMINANTS DE LA COHESION

---



Maintenant que nous avons défini la cohésion, il nous semble nécessaire de présenter les facteurs qui la construisent. Ainsi, l'entraîneur pourra anticiper sur la vie de son équipe à partir de critères facilement observables, et pourra tout autant modifier le niveau de cohésion de son équipe en modifiant certains facteurs du groupe.

## Les facteurs environnementaux

Les facteurs environnementaux occupent une place importante dans la vie des groupes sportifs. Chaque équipe développe un tissu de relations et de solidarités à l'intérieur de son activité. Elle entretient une histoire relationnelle avec les autres équipes et les structures fédérales. Si ce vécu entre l'équipe et l'environnement est de l'ordre compétitif ou si l'équipe ressent des menaces venant de l'extérieur, comme des menaces de sanctions fédérales, le degré de cohésion de l'équipe, par la recherche ou le maintien d'une identité sociale forte, sera augmenté. Ces pressions sociales peuvent augmenter le sentiment d'appartenance au groupe.

Cela est valable pour une équipe se sentant rejetée, mal-aimée par les autres ; comme pour une équipe se sentant prise dans un quelconque complot : « Les arbitres nous en veulent, la ligue ou le district serait contente si nous étions relégués, les autres équipes jouent contre nous à 120 %, etc. ».

Dans tous les cas, la cohésion augmente. Et les entraîneurs le savent bien.

## Les facteurs de groupe

### La taille du groupe :

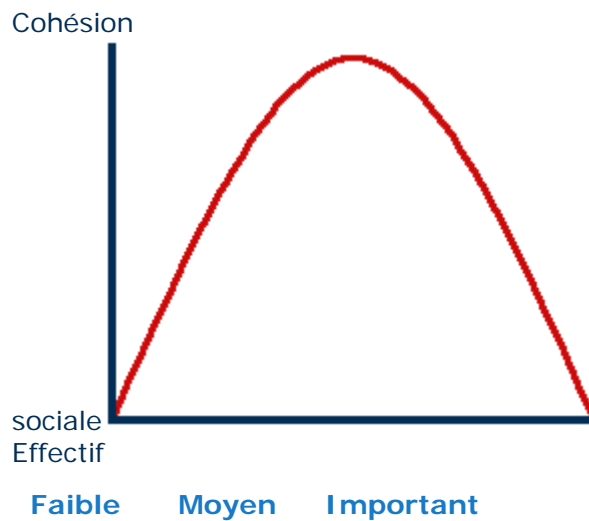
#### **Rôle de la cohésion opératoire**

En ce qui concerne la taille du groupe, de nombreuses recherches montrent que "l'augmentation du nombre de participants est un obstacle à la cohésion". L'augmentation du nombre des membres rend l'accord plus difficile, augmente l'hétérogénéité, diminue la possibilité de participation de tout le monde et aboutit, de fait, à une moindre satisfaction. Cependant, la référence à la cohésion opératoire, c'est-à-dire une explication basée sur l'implication et la participation des membres dans les processus de communication, la répartition et la coordination des tâches, n'est pas la seule disponible pour rendre compte de l'impact de la taille.

#### **Rôle de la cohésion sociale**

L'effet de la taille du groupe peut, tout autant, être précisé si l'on tient compte de la dimension sociale de la cohésion. **Le niveau de cohésion sociale est généralement aussi faible dans les petits groupes que dans les groupes plus larges.** (voir graphique ci-après)

## Niveau de cohésion sociale en fonction de la taille du groupe



Dans les petits groupes (par exemple des équipes de 3 pratiquants), le faible nombre de partenaires réduit la variété des interactions sociales alors que dans des groupes plus larges (par exemple des équipes de plus de 12 pratiquants) la qualité des interactions est insatisfaisante du fait du nombre de partenaires trop important par rapport à l'activité. Les groupes à effectif moyen sont moins susceptibles d'être confrontés à une dépersonnalisation et présentent une certaine variété d'interactions sociales, le tout influant positivement sur la cohésion sociale.

### L'apparition des sous-groupes

Une équipe a plus de chance d'être cohésive à 8 ou 9 qu'à 4 ou à 12. Attention, s'exprime ici des tendances, des supériorités, cela ne veut absolument pas dire qu'il est impossible à une équipe d'être cohésive à 15 pour le football, ou à 22 pour le rugby. Cependant, dans le cas de groupe à effectif important, on constate l'apparition de sous-groupe. Au sein de ces sous-groupes, les relations sont plus riches, plus satisfaisantes entre les joueurs, cependant la relation entre les différents sous-groupes de l'équipe est souvent source de conflit.

### Exemples de types de sous-groupes dans une équipe de football

**Les attaquants contre les défenseurs**  
**Les jeunes (20 ans) contre les vieux (30 ans)**  
**Les anciens du club contre les nouveaux**  
**Les originaires de telle culture contre d'autres**  
**Les remplaçants contre les titulaires**

### Les règles d'admission :

Les règles d'admissions permettent de comprendre des types d'interactions différents. Certains collectifs offrent plus de possibilité aux membres de quitter le groupe que d'autres. Par exemple, le sentiment d'appartenance est peu élevé dans des groupes pour lesquels des contrats relient les individus au groupe (équipes sportives professionnelles).

Se réunir pour des rencontres sociales, c'est-à-dire pour le plaisir d'être ensemble, pour communiquer, augmente la cohésion sociale, alors que se réunir pour atteindre un objectif opératoire précis joue plutôt sur la cohésion opératoire. L'entraîneur constatant un niveau de cohésion faible de son équipe pourrait insister dans ces deux directions.

## LES CONSEQUENCES DE LA COHESION



### Les facteurs du groupe

Les facteurs de groupe sont un grand ensemble de facteurs reliés à la cohésion. Généralement, l'influence de la cohésion se retrouve dans la capacité du groupe à influencer les membres, le degré de participation des membres du groupe, la fidélité des membres envers le groupe et la capacité du groupe à retenir ses membres.

Nous ne développerons pas plus avant cette partie afin de développer un ensemble de facteurs entretenant un rôle plus complexe avec la cohésion : les facteurs personnels.

### Les facteurs personnels

#### Plus on est semblable et plus on s'entend bien

L'idée selon laquelle plus les membres d'un groupe sont semblables, plus les liens entre les membres sont positifs, se retrouve dans des recherches en sociologie comme en psychologie. La similitude de statut, que ce soit en termes de profession paternelle, de prestige familial ou de lieu de résidence, ce que Maisonneuve (1966) nomme "**homophilie**", favorise l'attraction dans la mesure où elle favorise un renforcement positif. Par exemple, l'homophilie est liée positivement à la cohésion sociale dans les équipes universitaires américaines de basket-ball.

#### Plus on est semblable et plus on perd la richesse des différences

A l'inverse, la similitude peut avoir des effets négatifs si elle fait perdre le sentiment d'être unique et un certain niveau d'hétérogénéité peut rendre le groupe plus attractif pour ses membres en proposant plus de possibilité d'interactions positives. "Ne semble-t-il pas évident qu'une personne autoritaire sera attirée par quelqu'un qui se soumet volontiers, que quelqu'un qui aime être pris en charge s'accordera bien avec un individu qui aime s'occuper des autres, qu'un grand parleur aimera la compagnie de qui sait écouter ?".

## Que faire pour l'entraîneur ?

On le voit le choix de l'entraîneur n'est pas aisé. Si nous pouvions résumer, nous dirions, dire qu'entre les membres de l'équipe, il faut une dose de similitude et une dose de différence. Et surtout l'accepter ! Disons clairement, certains entraîneurs concevant leur équipe comme un groupe de clones n'admettent aucunes différences. Les exemples sont nombreux : l'ancien entraîneur de l'équipe argentine de football n'a pas sélectionné un joueur parce qu'il refusait de lui obéir, le joueur a refusé d'avoir les cheveux courts comme lui ordonnait son entraîneur. De même, les tenues vestimentaires sont identiques pour une équipe professionnelle. Les autres exemples sont nombreux.

## Le cas de l'équipe qui refuse la nouvelle recrue

Enfin, la similitude des membres du groupe peut à son tour être influencée par la cohésion. La tendance pour les membres d'un groupe à chercher une uniformité d'opinions, d'attitudes, d'engagements au sein du groupe, est plus importante dans des groupes cohésifs. Ainsi, les déviants en terme d'opinions ont tendance à être plus fortement rejetés quand l'équipe est cohésive. De même, un nouvel arrivant indispose le groupe car il risque de déranger l'équilibre homogène de l'équipe. Ainsi, le cas d'un joueur transparent dans une équipe et resplendissant, à la suite d'un transfert, dans une autre (ou l'inverse) n'est pas rare.

L'entraîneur doit veiller à l'intégration des nouveaux par les anciens le plus vite possible.

Est-ce le nouveau qui met un an pour s'adapter à l'équipe ou faut-il une année à l'équipe pour l'accepter ?

## Un cas à part, la performance

Si la relation positive entre cohésion et performance s'explique - une forte cohésion augmentant le niveau de communication et d'homogénéité dans le groupe et permettant un engagement plus élevé et une meilleure répartition des efforts - la relation négative est plus étonnante. Pour cette raison, nous allons nous attarder sur un cas particulier.

## Comment une forte cohésion peut conduire à des mauvaises décisions ?

Janis (1972) s'intéresse aux mauvaises décisions prises au sein de réunions de hauts responsables économiques et politiques. Elle analyse des comptes rendus de réunions de commissions d'experts et d'hommes politiques du gouvernement américain, portant en particulier sur le traitement de l'ultimatum japonais et ses conséquences sur Pearl-Harbour, l'escalade de la guerre du Viêt-Nam et l'invasion de la baie des Cochons.

La méconnaissance de la psychologie sociale a failli coûter une troisième guerre mondiale !! Enfin, presque. Ce qui s'est passé dans ces réunions autour des présidents américains, c'est l'émergence d'une idée de groupe. Cette pensée de groupe apparaît quand les participants tendent à perdre leur capacité critique et leur indépendance d'esprit au profit d'une recherche d'unanimité.

En effet, la cohésion sociale, définie comme la satisfaction d'appartenir à un groupe prestigieux ou possédant une bonne entente collective, peut avoir un effet néfaste pour une équipe, en affaiblissant ses facultés décisionnelles et sa capacité à estimer les risques, mais aussi en entraînant une recherche d'information pauvre et biaisée.

Une équipe composée de copains aura tendance à sortir la veille des matchs, à rigoler sur le terrain, à arriver en retard, à faire des choix tactiques erronés etc. Tous les entraîneurs ont vécu cette expérience. L'équipe portée par sa cohésion sociale élevée ne se remet pas en question, vit sur ses acquis et propose aucune critique positive ; elle court à la catastrophe.

### **Laurent Blanc : Sauveur de l'équipe de France !**

**Mi-temps de France-Croatie. 1/2 finale de la coupe du monde 1998. Score : 0/0**

**Phase 1 : Aimé Jacquet mécontent critique la disposition collective de l'équipe.**

**"Il y a un trou entre la défense et l'attaque" et demande à l'équipe de choisir une solution.**

**Phase 2 : Un joueur propose que l'équipe se regroupe derrière en "laissant venir" les Croates. Silence dans les vestiaires tous semblent d'accord ou plutôt personne n'ose contredire l'avis général, personne n'ose aller contre l'unanimité de l'équipe, contre son silence, contre la cohésion.**

**Phase 3 : Laurent Blanc, après un long silence, prend la parole et propose une autre solution : monter d'un cran, jouer haut (ce qui est la meilleure solution dans ce cas de figure). Toute l'équipe approuve. Le vestiaire s'anime ! Les gens silencieux précédemment se manifestent enfin.**

**L'unanimité a failli se faire sur une mauvaise solution et sans Laurent Blanc personne n'aurait proposé la bonne solution que pourtant tout le monde trouvait la meilleure dans l'équipe. Le palmarès de la coupe du monde 1998 en aurait été peut-être modifié !!!**

### **Un mot sur la particularité du domaine sportif**

De nombreuses recherches menées en milieu sportif montrent un effet positif de la cohésion sur la performance.

Si les équipes sportives présentent une relation entre la cohésion et la performance plus forte que d'autres groupes naturels (groupes militaires, groupes d'entreprises) ; c'est que la perception du succès ou de l'échec y est plus vive (les résultats de chaque équipe de chaque poule de chaque division sont diffusés par les médias nationaux ou régionaux) ; que les groupes sportifs possèdent des modèles d'excellence plus forts (chacun tend à atteindre un niveau sportif plus élevé) et un sentiment en tant que groupe plus important (l'appartenance à l'équipe sportive participe grandement à l'identité sociale des joueurs).

Par ailleurs, le domaine sportif se démarque des autres domaines par le fait que la participation active des membres dans la formulation des objectifs du groupe n'est pas nécessairement reliée à une forte cohésion. La cohésion d'une équipe sportive ne dépend pas d'une élaboration en commun des objectifs du groupe, ceux-ci étant d'ailleurs généralement établis par l'entraîneur ou le président de club. Ainsi, au sein d'équipes, le style de commandement préféré est le style "autocratique", une seule personne, généralement l'entraîneur, décidant des choix et des conduites à suivre pour l'équipe entière.

Enfin, on retrouve dans le domaine sportif l'importance de la distinction entre cohésion sociale et cohésion opératoire. La relation cohésion-performance constatée dans les sports collectifs met en avant une **influence privilégiée de la cohésion opératoire** (sans pour autant négliger la cohésion sociale).

### La question de l'annonce de la composition de l'équipe

Dans les équipes de sports collectifs, une annonce tardive (proche du jour de la compétition) augmente la rivalité au sein de l'équipe et diminue la cohésion sociale et, de fait, la performance.

Dans les équipes de sports individuels (équipe de judo, de tennis de table, etc), la rivalité est un moteur à la performance. Une annonce tardive est donc positive. Le jour de la compétition on voudra gagner pour montrer aux autres de l'équipe qu'on est meilleur qu'eux.