

## LA FIXATION DU BUT

Le 11 Juin 1999

{J-P Famose, Philippe Sarrazin, François Cury }

<b>PRESENTATION.....</b>	<b>4</b>
<b>1. DES BUTS DIFFICILES MAIS REALISTES.....</b>	<b>6</b>
<u>1.1. Fixer des buts difficiles...mais réalistes .....</u>	<u>8</u>
<u>1.2. Il est possible d'augmenter la difficulté en jouant sur les conditions de réalisation .....</u>	<u>9</u>
<b>2. DES BUTS DIFFICILES ET PRECIS.....</b>	<b>10</b>
<u>2.1. Fixer des buts en termes de résultats mesurables.....</u>	<u>10</u>
2.1.1. Fixer des buts relatifs à certaines sous-composantes d'une habileté sportive complexe.....	11
2.1.2. Utiliser un système de points.....	11
<u>2.2. Concrétiser les buts en "aménageant le milieu".....</u>	<u>12</u>
<u>2.3. Fixer de préférence des buts positifs .....</u>	<u>13</u>
<u>2.4. Ne pas fixer trop de buts à la fois.....</u>	<u>13</u>
<u>2.5. Les buts peuvent être spécifiés à l'entraînement comme en compétition.....</u>	<u>13</u>
2.5.1. Des buts pour l'entraînement.....	13
2.5.2. Des buts durant la compétition.....	14
<u>2.6. Pour les sports d'équipe, il faut aussi fixer des buts collectifs.....</u>	<u>14</u>
<b>3. DES BUTS CONTROLABLES ET FLEXIBLES.....</b>	<b>15</b>
<u>3.1. Fixer des "buts de maîtrise" plutôt que des buts de "résultats compétitifs".....</u>	<u>16</u>
<b>4. DES BUTS A COURT TERME.....</b>	<b>17</b>
<u>4.1. Proposer une organisation hiérarchique.....</u>	<u>17</u>
4.1.1. Etablir des courbes réalistes de progression.....	18

<u>4.2. La hiérarchie des buts peut porter sur certaines composantes de l'habileté motrice.....</u>	<u>18</u>
<u>4.3. Déterminer un calendrier .....</u>	<u>19</u>
<u>4.4. Consigner les objectifs par écrit.....</u>	<u>19</u>
<u>4.5. Ajuster les objectifs à atteindre au cours de la saison.....</u>	<u>19</u>
<b>5. DES FEED-BACK PRECIS.....</b>	<b>20</b>
<u>5.1. Les feed-back doivent être précis et mesurables.....</u>	<u>21</u>
<u>5.2. Visualiser le feed-back.....</u>	<u>21</u>
<u>5.3. Les feed-back peuvent porter aussi sur la performance.....</u>	<u>21</u>
<b>6. DES BUTS ACCEPTES PAR L'ATHLETE.....</b>	<b>22</b>
<u>6.1. Gagner la confiance des athlètes.....</u>	<u>22</u>
<u>6.2. Tenir compte de la personnalité des pratiquants.....</u>	<u>23</u>
<u>6.3. Expliquer ce que l'on veut faire.....</u>	<u>24</u>
<u>6.4. Encourager et soutenir.....</u>	<u>24</u>
<u>6.5. Faire participer les sportifs aux décisions et aux objectifs à atteindre .....</u>	<u>24</u>
<u>6.6. Informer les personnes significatives de la nécessité de leur soutien .....</u>	<u>25</u>
<b>7. ELABORER DES STRATEGIES.....</b>	<b>25</b>
<u>7.1. Identifier les stratégies d'atteinte du but .....</u>	<u>25</u>
<b>RESUME DES DIFFERENTES APPLICATIONS.....</b>	<b>25</b>
<b>8. LA GESTION DES PRINCIPES DE LA FIXATION DE BUT AU COURS DE LA SAISON...26</b>	
<u>8.1. La phase de planification .....</u>	<u>27</u>
<u>8.2. La phase de réunion.....</u>	<u>27</u>
<u>8.3. La phase de suivi et d'évaluation .....</u>	<u>28</u>

**CONCLUSION.....28**

## PRESENTATION

Gagner est devenu une priorité obsédante dans le sport contemporain. Si cette priorité a permis l'accomplissement de performances extraordinaires, les psychologues du sport s'interrogent depuis quelques années sur les avatars de ce credo du sport moderne : anxiété, perte de motivation et de confiance en soi.

Comme l'ont développé Martens, Vealey et Burton (1990), l'anxiété est maximale quand deux conditions sont remplies :

□ un enjeu ou une valeur importante sont accordés à un résultat particulier. C'est fréquemment le cas en compétition où l'enjeu qui a le plus de valeur est souvent la victoire (l'avenir de beaucoup d'athlètes étant suspendu à ce résultat suprême) ;

il existe une grande incertitude quant à l'atteinte du résultat. C'est précisément le cas de la situation compétitive, où le nombre de gagnants est très limité. De plus, cette incertitude est renforcée par le fait qu'une majorité de facteurs dont dépend la victoire finale ne sont pas directement sous le contrôle de l'athlète : le niveau des adversaires, les conditions de jeu, la décision des arbitres, la chance, etc ...

Dès lors, il n'est pas étonnant que la situation compétitive propre au sport constitue une "menace" dont la conséquence est l'anxiété (Spielberger, 1972). Cette menace est accentuée chez les athlètes qui traversent des périodes de doute, cercle vicieux infernal car le doute ne fait que renforcer l'anxiété qui a elle-même des effets débilissants sur la performance.

Dès lors, le contrôle de ces états émotionnels constitue l'une des préoccupations centrales des psychologues du sport. Diverses techniques de préparation mentale (régulation de la vigilance, relaxation, imagerie mentale, etc ...) sont traditionnellement utilisées pour cela.

Depuis quelques années, une technique issue du monde industriel - la fixation de but (goal setting) - semble offrir à l'athlète et à l'entraîneur un moyen pratique de gestion de l'anxiété et d'amélioration de la confiance en soi.

Cet article se propose de présenter un certain nombre de principes reconnus sur les caractéristiques que doivent posséder les buts fixés aux sportifs pour qu'ils aient des effets positifs sur le contrôle de l'anxiété, la confiance en soi et l'optimisation de la performance.

Le concept de but dont il est fait allusion ici correspond à "une représentation mentale d'un niveau de performance à accomplir" (Famose, 1993 ; Garland, 1985). Il est mesurable et au moins ordinal (on peut le situer sur une échelle ayant un pôle positif et un pôle négatif). Par exemple, un athlète peut se fixer comme but d'atteindre un temps particulier sur une épreuve donnée pour la prochaine compétition. Un autre peut décider d'acquiescer telle ou telle technique avant la fin de l'année. Enfin, une équipe de football peut envisager de finir le championnat avec un certain nombre de points, ou quinze victoires et dix matchs nuls.

La technique de la fixation de but ne date pas d'aujourd'hui. Elle existait en filigrane dans les travaux de Taylor dès le début du siècle. Taylor développa des techniques d'organisation scientifique du travail, où chaque ouvrier était assigné à une tâche (ou un but) qui constituait une composante du procédé plus général de production. La

technique du management by objective (cf. Odiorne, 1978, pour un résumé), largement utilisée dans le contexte industriel, est le résultat final des efforts de Taylor.

Si cette technique existait dans le domaine industriel depuis le début du siècle, l'éclairage théorique sur les raisons de son succès n'est venu que bien plus tard (Latham et Lee, 1985 ; Latham et Locke, 1975; Locke, 1968; Locke et Latham, 1990 ; cf. Cury et Sarrazin, 1993, pour une revue).

Généralement, les chercheurs utilisent deux approches pour expliquer la façon dont les buts influencent le comportement (Weinberg et Gould, 1995) :

- l'approche directe mécanique ;
- l'approche indirecte par les processus.

Selon la première approche, les buts conscients sont les régulateurs les plus immédiats et les plus directs de l'action humaine. Ils influencent la performance de quatre façons (Locke et Latham, 1985). En premier lieu, ils guident l'attention vers les aspects importants de la tâche à accomplir. Quand un entraîneur fixe à des joueurs les buts suivants : "70% de réussite aux lancer francs, quinze récupérations au rebond et huit passes décisives", il oriente l'attention de ses joueurs vers les compartiments du jeu à perfectionner. En second lieu, les buts incitent l'exécutant à l'effort. En admettant qu'il soit accepté par l'athlète, plus le but est difficile à atteindre, plus l'effort fourni est élevé. Troisièmement, les buts amènent le participant à persévérer plus longtemps, jusqu'à ce que le but ou les sous-buts soient atteints. Par exemple, un coureur de longue distance (10 000 m) peut trouver ennuyeux et difficile de se soumettre à de longs entraînements afin d'atteindre un temps particulier sur cette distance. Si l'entraîneur constitue un plan de course qui mentionne cinq ou dix temps de passage à atteindre, la tâche apparaît moins décourageante : l'atteinte successive de temps intermédiaires encourage l'athlète à persévérer jusqu'au temps final projeté. Enfin, les buts favorisent la mise au point de nouvelles stratégies d'apprentissage : la difficulté d'atteindre certains objectifs peut motiver le sportif à utiliser d'autres formes d'apprentissage ou d'entraînement afin de parvenir à ses aspirations.

L'approche indirecte par les processus constitue la deuxième manière d'expliquer l'influence des buts sur la performance (Weinberg et Gould, 1995). Elle postule que les buts favorisent la performance par leur action sur des variables intermédiaires telles que le niveau de confiance, d'anxiété ou de satisfaction (Burton, 1984, 1989; Famose, 1993 ; Garland, 1985 ; Sarrazin, Famose et Cury, 1999). Les explications proposées dans cette approche par les processus utilisent surtout le cadre conceptuel des théories expectation/valeur (cf. Famose, 1993, pour une explication plus détaillée sur ces théories).

Pour résumer rapidement ces modèles, le but que se fixe l'individu affecte la performance par l'intermédiaire de deux variables principales :

- les attentes (expectations) de succès ;
- la valence (puissance d'attraction ou de répulsion) que représente le but à atteindre.

L'attente de succès est un concept proche de celui de confiance en soi. Il correspond au degré de confiance qu'a l'athlète en ses capacités à atteindre le but fixé. Plus la confiance est élevée, meilleure est la performance. Mais la confiance ne suffit pas, encore faut-il que l'enjeu vaille la peine. C'est précisément ce que recouvre le concept de

"valence". La valence d'un but fait référence à l'importance, pour l'athlète, d'atteindre ce but particulier. Plus le but est important, plus la satisfaction qu'il anticipe est élevée. Cette dernière affecte positivement la performance.

Dans les travaux contemporains, on trouve d'autres variables de nature cognitive (par exemple habileté perçue, difficulté perçue, buts motivationnels, etc.) qui peuvent affecter directement ou indirectement les deux variables principales d'expectation et de valeur (cf. Famose, 1993 ; Locke, 1997 ; Sarrazin, Famose et Cury, 1999).

## LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA FIXATION DE BUT EN SPORT

"Faire partie du onze majeur", "être champion olympique", "avoir 60% de réussite au tir", "prendre du plaisir", "faire de son mieux" : tous les athlètes se fixent spontanément des buts. Alors pourquoi inciter les sportifs à formuler des objectifs s'ils le font naturellement ? Simplement parce que la difficulté ne consiste pas à se fixer des objectifs. Le problème est de (se) fixer de bons objectifs et de planifier un programme efficace pour les atteindre. Nous avons tous pris un jour de "bonnes résolutions", et nous savons qu'il est plus facile d'établir un but que de l'atteindre.

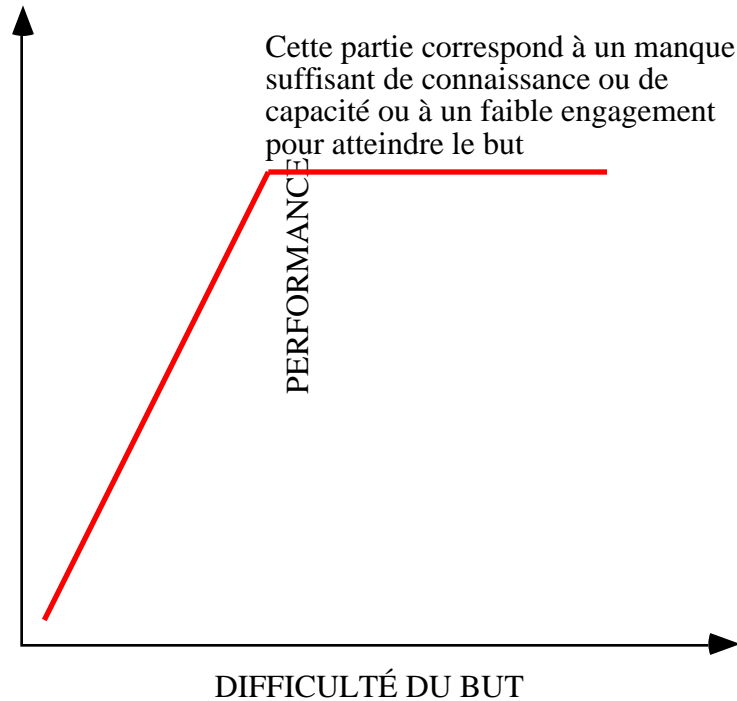
A partir de la recherche et de l'expérience, il est possible de formuler sept principes fondamentaux relatifs à la fixation de but efficaces en sport.

Les sept principes fondamentaux issus de la recherche sur la fixation de buts

1. Des buts difficiles qui contiennent un défi conduisent à une meilleure performance que des buts trop faciles.
2. Des buts précis et difficiles sont plus efficaces que des buts vagues ou généraux.
3. Des buts contrôlables et flexibles sont plus efficaces que des buts incontrôlables et inflexibles.
4. Des buts à long terme sont plus efficaces s'ils sont associés à des buts à court terme.
5. La fixation de but ne fonctionne que si des indications relatives à la performance obtenue (feed-back) sont apportées pour apprécier l'écart réel entre le but et la performance actuelle.
6. Pour être efficaces, les buts doivent être acceptés et l'athlète doit s'engager pleinement à les atteindre.
7. L'atteinte du but est facilitée par un plan d'action, ou des stratégies d'atteinte de l'objectif.

### 1. DES BUTS DIFFICILES MAIS REALISTES

Des buts difficiles qui contiennent un défi conduisent à une meilleure performance que des buts trop faciles. A partir d'une revue de littérature portant sur un grand nombre d'études, Locke et ses collaborateurs (Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 1990) ont montré que les buts difficiles conduisaient à une meilleure performance que les buts faciles ou moyens. Ces chercheurs ont même montré l'existence d'une relation linéaire positive entre le niveau de difficulté du but et la performance obtenue : plus le but à atteindre est difficile plus la performance réalisée est élevée. Cette relation a été dénommée par ces auteurs la "fonction linéaire de la difficulté du but" (cf. figure suivante).



Il est néanmoins important de noter que la relation linéaire entre la difficulté du but et la performance est assujettie à deux conditions limites. Elle suppose tout d'abord que l'individu possède des capacités suffisantes pour atteindre le but fixé. Elle présume ensuite qu'il s'engage pleinement à l'atteindre (cf. principe n° 6). Bien que l'efficacité de la fixation de but ait plutôt été démontrée dans le domaine industriel, plusieurs travaux récents soutiennent son utilité dans le domaine sportif (cf. Beggs, 1990 ; Cury et Sarrazin, 1993 ; Kyllö et Landers, 1995 ; Locke, 1997 ; Locke et Latham, 1985). Deux études récentes (Famose, Sarrazin et Cury, 1999 ; Sarrazin, Famose et Cury, 1999), conduites avec une tâche consistant à grimper en un temps déterminé une voie de huit mètres de haut, ont corroboré l'existence d'une liaison linéaire entre la difficulté du but et la performance. Plus le but fixé aux sujets était difficile à atteindre (qu'il soit spécifié en des termes normatifs - atteignable uniquement par 50% ou 20% de la population de l'étude - ou en des termes personnels - formulé en pourcentage d'augmentation de sa performance), meilleure était la performance.

Deux applications découlent de ce principe :

1. les buts efficaces sont ceux qui sont assez difficiles pour présenter un défi, mais assez réalistes pour être atteints ;
2. il est possible d'augmenter la difficulté en ne jouant pas uniquement sur le but mais sur les conditions de réalisation du but.

### 1.1. Fixer des buts difficiles...mais réalistes

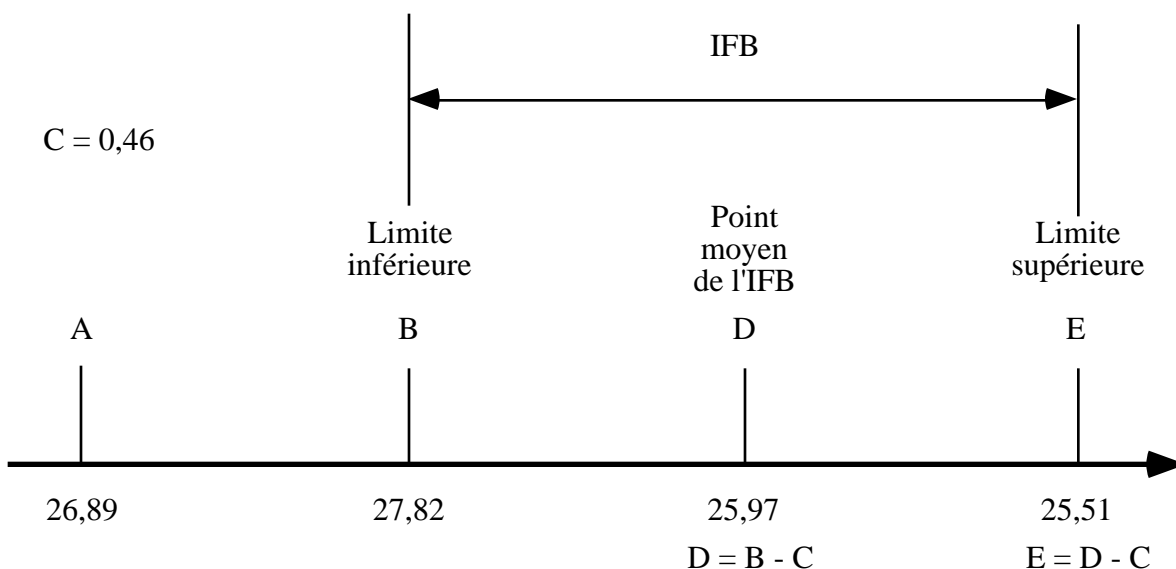
Il est recommandé de fixer des buts suffisamment difficiles pour poser un défi aux athlètes, mais suffisamment accessibles pour espérer être atteints (Mc Clements, 1982). Toute la difficulté pour l'entraîneur réside précisément dans ce savant équilibre à trouver. Il doit, pour cela, bien connaître les capacités et l'engagement des athlètes dont il a la charge, et veiller à différencier le but fixé aux athlètes en fonction de leur niveau respectif, et de leur forme du moment.

En définitive, la fixation de but est un exercice qui consiste à "prédire l'avenir" (Mc Clement et Botterill, 1979), c'est à dire à anticiper les niveaux de performance probables des athlètes. Afin d'aider les entraîneurs et les sportifs à fixer des buts difficiles mais atteignables, O'Block et Evans (1984) ont proposé le modèle de "l'intervalle de fixation de but" (IFB). Cette méthode consiste à calculer un intervalle de buts raisonnablement accessibles, établi à partir des cinq dernières performances de l'athlète.

Cinq indicateurs sont nécessaires pour calculer cet intervalle :

- A : moyenne des cinq dernières performances ;
- B : meilleure des cinq dernières performances, c'est à dire la limite inférieure de l'IFB ;
- C : différence entre la moyenne des cinq dernières performances (A) et la meilleure des cinq dernières performances (B). Si la performance est un temps  $C = A - B$  ; mais si la performance est une distance, alors  $C = B - A$ . L'indice obtenu nous permettra de calculer D (IFB) et E (valeur limite supérieure).
- D : représente le point moyen de l'intervalle (si la performance est un temps  $D = B - C$ , mais si la performance est une distance  $D = B + C$ ).
- E : représente la limite supérieure de l'intervalle (si la performance est un temps  $E = D - C$ , mais si la performance est une distance  $E = D + C$ ).

Dans l'exemple suivant, une jeune nageuse de 12 ans réalise les performances suivantes sur 50 yard : 26,48 ; 26,43 ; 27,12 ; 27,82 ; 26,60 soit une moyenne de 26,89.



Comme on peut le voir sur la figure, le point moyen de l'IFB (D) est supérieur, mais de manière réaliste, à la meilleure performance de l'athlète (B). La limite supérieure de l'IFS (E) permet de fixer une performance exceptionnelle. L'avantage du modèle IFS réside dans l'existence non pas d'un but unique, mais d'une variabilité de buts, difficiles mais réalistes. Le calcul de cet intervalle permet donc une plus grande souplesse dans la fixation de buts accessibles. Par la suite, chaque performance de l'athlète qui se situe dans les limites de l'intervalle peut être considérée comme une réussite indépendamment du résultat de l'événement (victoire/défaite, cf. principe n° 3).

Pour "coller" au mieux au niveau du moment de l'athlète, l'IFB peut être réajusté régulièrement en introduisant dans le calcul la (ou les) dernière(s) performance(s) de l'athlète et en supprimant dans le même temps la (ou les) première(s) performance(s), de manière à ne conserver que les cinq dernières performances. Ce principe permet d'ajuster à la hausse comme à la baisse l'intervalle de fixation de but. Bien que le modèle IFB ait été construit pour aider l'athlète et l'entraîneur à fixer des buts à court terme, il peut également être utilisé pour établir des buts à long terme. Pour cela, le calcul devra prendre en compte non pas les cinq dernières performances de l'athlète, mais les cinq meilleures performances de la saison précédente.

## 1.2. Il est possible d'augmenter la difficulté en jouant sur les conditions de réalisation

Cette application découle de la distinction faite par Locke et Latham (1985) entre la difficulté du but d'une part, et la difficulté de la tâche (ou difficulté des conditions de réalisation, cf. Famose, 1990) d'autre part, Locke et Latham (1985) ont utilisé cette distinction à propos de l'utilisation de la fixation de but pendant l'entraînement sportif. Ils préconisent de rendre certains aspects de la tâche plus difficiles à l'entraînement qu'ils ne le sont en compétition - par exemple en mettant des poids dans les chaussures ou sur les jambes d'un coureur.

Dans le même ordre d'idée, il est possible de perturber la concentration des athlètes pendant les moments délicats (penalty, enchaînement de gymnastique, etc ...) en instaurant un bruit élevé et du chahut (à partir d'une sono à fort volume sonore, ou en demandant aux coéquipiers de siffler, de huer).

On peut également modifier le règlement, en particulier le décompte des points : par exemple, dévaloriser les actions d'un joueur de tennis en fonction des zones particulières qu'il atteint sur le court ou en fonction des conditions de marque (retirer par exemple deux points quand le joueur ne parvient pas du tout à toucher la balle). On peut aussi modifier le rapport de force dans les sports d'équipe (par exemple faire travailler la défense d'une équipe de handball ou de basket-ball en infériorité numérique ou faire jouer une équipe avec un retard à la marque, pour habituer les joueurs à «coller» au score et à éviter de paniquer quand la situation survient en compétition).

En résumé, l'entraîneur doit garder à l'esprit qu'il a la possibilité d'augmenter la difficulté des tâches qu'il propose aux athlètes en jouant non pas uniquement sur la difficulté du but, mais également sur les conditions

environnementales et réglementaires dans lesquelles se déroule le jeu. Le principe est d'élever les contraintes que l'athlète rencontre à l'entraînement, de manière à ce qu'il puisse s'adapter le mieux possible aux situations de compétition.

## **2. DES BUTS DIFFICILES ET PRECIS**

Des buts difficiles et précis sont plus efficaces que des buts vagues ou généraux.

Un second principe de la théorie de la fixation de but est relatif à la spécificité du but. La spécificité du but fait référence à sa clarté. Un but ne doit pas être vague, il doit préciser un niveau explicite de performance à atteindre pour guider efficacement l'activité des pratiquants. Pourtant, beaucoup d'entraîneurs utilisent des formulations vagues du type "fais de ton mieux" ou "il faut que tu t'améliores". Plusieurs études ont montré que les gens ne font pas de leur mieux quand on leur dit d'essayer de le faire ! La raison provient du fait qu'un but vague peut être traduit par l'individu en une grande variété de résultats à atteindre. D'ailleurs, en général, ce type de but conduit à une plus grande variabilité des niveaux de performance que les buts spécifiques (Locke, Chah, Harrison et Lustgarten, 1989). Il est à noter néanmoins que la spécificité du but en soi ne conduit pas nécessairement à une amélioration de la performance. Il faut que les buts soient spécifiques et difficiles pour observer cette amélioration (Locke et Latham, 1990). En général, les individus qui font de leur mieux (buts vagues) surpassent ceux qui poursuivent un but facile, mais obtiennent des performances plus faibles que ceux qui poursuivent des buts spécifiques et difficiles.

Applications pratiques Plusieurs applications pratiques découlent de ce principe. Tout d'abord, on peut rendre les buts précis en utilisant deux procédés différents :

1. en les rendant quantitatifs ;
2. en les inscrivant concrètement dans le milieu.
3. il est préférable de spécifier le but de manière positive plutôt que négative ;
4. il est nécessaire de ne pas fixer trop de buts à la fois ;
5. les buts peuvent être spécifiés à l'entraînement comme en compétition ;
6. pour les sports d'équipe, il faut également fixer des buts collectifs.

### 2.1. Fixer des buts en termes de résultats mesurables

Les buts "quantitatifs" sont efficaces car ils spécifient clairement le résultat que doit atteindre le sportif. Par exemple, pour développer la force musculaire, les buts précis pourront porter sur la charge, le nombre de répétitions et les périodes de récupération à respecter. Les buts précis destinés au développement de certaines ressources énergétiques pourront être établis en terme de rythme à tenir (par exemple courir le 1 500 mètres

en 4 minutes), ou de fréquence cardiaque à atteindre et à maintenir (par exemple courir pendant 30 minutes, avec une fréquence cardiaque située entre 160 et 170 battements/minute).

Dans le cas des habiletés sportives complexes, les buts précis peuvent porter :

- soit sur certaines sous-composantes d'une habileté sportive ;
- soit sur un indice global intégrant plusieurs aspects du jeu.

#### 2.1.1. Fixer des buts relatifs à certaines sous-composantes d'une habileté sportive complexe

Pour attirer l'attention du sportif sur certains aspects de la tâche sportive à réaliser, il est utile de fixer des buts en fonction des sous-composantes de l'habileté ou des "compartiments du jeu" (par exemple, en tennis, le service, le coup droit ligne ou croisé, le revers ligne ou croisé, la volée, le smash, etc ...). Dans ce cas, la spécification de buts portant sur ces sous-composantes de l'habileté pourra se faire en terme de nombre de réussites sur x tentatives (par exemple réussir huit revers le long de la ligne sur dix tentatives, six services liftés sur dix, ou cinq volées gagnantes consécutives).

#### 2.1.2. Utiliser un système de points

Quand l'activité sportive fait appel à une pluralité d'habiletés sous-jacentes, une autre manière intéressante d'établir des buts précis consiste à utiliser un système de points (Locke et Latham, 1985). Chacune des actions importantes du jeu est codée et correspond à une certaine valeur. La figure 4 (cf. exemple suivant) présente un modèle fictif de ce système de points pour le basket.

<b>Actions</b>	<b>Valeur (fictive) des actions</b>
Marquer un panier à 3 points	3 points
Marquer un panier	2 points
Marquer un lancer-franc	1 point
Faire une passe décisive	2 points
Soutenir un partenaire	1 point
Récupérer au rebond	1 point
Intercepter, etc.	1 point
Base à partir de laquelle le but peut être fixé :	
- moyenne personnelle de la saison ;	
- moyenne personnelle sur les trois matchs ;	
- performance individuelle obtenue avec la équipe lors d'une rencontre antérieure, etc.	

Il peut facilement être mis en place avec un petit logiciel d'observation. En fonction de la valeur du moment du joueur, et en fonction du niveau de l'adversaire, l'entraîneur peut fixer individuellement à ses joueurs un certain nombre de points à atteindre pour une rencontre déterminée. Ce nombre de points à atteindre peut être différencié en fonction de la place et du rôle du joueur dans l'équipe.

Comme on peut le constater, le système de codage des actions ne contient aucune valeur négative pour des actions ratées (par exemple deux points en moins pour tout tir "facile" raté). Cette omission est délibérée. Comme nous le verrons plus loin (cf. application 3), nous préconisons de fixer uniquement les buts de manière positive. Afin de réduire le stress de l'athlète, il est important de focaliser son attention sur les comportements désirés plutôt que sur les comportements non désirés.

Un avantage de ce système de points est qu'il réduit le nombre de buts que l'athlète poursuit (cf. application 4). Dans le cas présent, son objectif est uniquement d'atteindre un nombre de points déterminé. L'entraîneur a également la possibilité de ramener ce score à une unité de temps : "marquer x points en 10 minutes ou sur une mi-temps".

Il est important de communiquer à l'athlète le nombre de points obtenu de manière à lui donner une information sur l'écart entre le but fixé et la performance réalisée (cf. principe n° 5). En examinant le score obtenu, et plus spécialement les composants de ce score, l'athlète pourra récolter des informations sur les aspects du jeu qu'il a besoin de travailler davantage. De manière complémentaire, cette information peut permettre d'identifier les points forts de chaque joueur afin que la stratégie de l'équipe puisse en tirer les bénéfices.

## 2.2. Concrétiser les buts en "aménageant le milieu"

Dans beaucoup d'habiletés complexes, les buts à atteindre sont loin d'être évidents à spécifier. Que l'on songe à la réalisation d'un virage skis parallèles ou à une manoeuvre à la voile. Des buts de nature verbale du type "fais une courbe régulière" ou "reste souple" sont souvent trop abstraits pour être efficaces. Un des moyens de concrétiser le but consiste à l'inscrire matériellement dans l'environnement: c'est l'aménagement matériel du milieu (Famose, Hébrard, Simonet, Vivès, 1979 ; Hébrard, 1981). Les travaux de Famose et al. (1979) ont montré l'efficacité de ce procédé. En traçant sur la neige une courbe régulière à l'aide d'un colorant, l'apprentissage du virage en ski était considérablement facilité.

Inscrit dans le milieu, le but est moins soumis à interprétation que lorsqu'il est exprimé de manière verbale. Une expérience de Ginevskaja (cité par Galifret-Granjon, 1981) corrobore cette assertion.

Cet auteur a observé que les enfants sautaient significativement plus loin en longueur quand ils devaient atteindre une marque dessinée du sol ("saute jusqu'à la ligne") que lorsqu'ils essayaient de "sauter le plus loin possible". Plus le but est concret, inscrit matériellement dans le milieu, plus la performance est élevée. Ce procédé semble d'autant plus efficace que les enfants sont jeunes.

### 2.3. Fixer de préférence des buts positifs

Les buts peuvent être énoncés soit en termes positifs (par exemple, au basket, accroître le nombre de récupérations au rebond de x %), soit en termes négatifs (par exemple diminuer le nombre de pertes de balle au rebond de x %). Autrement dit, on peut soit centrer l'athlète sur ce qui doit être atteint pour améliorer le jeu, soit le centrer sur ce qui doit être évité pour ne pas léser le jeu. Beaucoup de chercheurs recommandent de formuler positivement les buts (Bell, 1983) pour aider les athlètes à se centrer sur la réussite au lieu de l'échec et ne pas nuire à la confiance en soi.

### 2.4. Ne pas fixer trop de buts à la fois

Il faut "gagner l'adversaire", "jouer collectif", "récupérer 50% de balles au rebond", "pousser à fond sur ses jambes au moment du tir", etc. La tentation est parfois grande, pour l'entraîneur, de fixer une pluralité de buts à l'entraînement comme en match. Pourtant, ceci est inutile car tout individu dispose d'une capacité limitée d'attention, capacité d'attention d'autant plus réduite que l'athlète est stressé par une compétition importante. Par conséquent, il ne faut pas surcharger l'athlète de buts à atteindre (Locke et Latham, 1985). Bien que des travaux soient encore nécessaires sur ce point, il semble qu'il ne puisse pas garder à l'esprit plus d'un ou deux buts à la fois. Comme nous le verrons par la suite (cf. chapitre 3), ces buts devront porter en priorité sur les aspects les plus contrôlables de la situation. A ce titre, le système de points évoqué par la figure 4 ne centre l'attention du sportif que sur un type de priorité : un score particulier à atteindre, reflet de sa valeur globale dans le match.

### 2.5. Les buts peuvent être spécifiés à l'entraînement comme en compétition

La fixation de but présente des avantages aussi bien à l'entraînement qu'en compétition. Il est donc important de ne pas oublier de fixer des buts dans ces deux facettes de la pratique sportive (Bell, 1983).

#### 2.5.1. Des buts pour l'entraînement

Les buts difficiles et précis fixés à l'entraînement peuvent :

- développer la confiance en soi de l'athlète ;
- l'aider à apprendre à gérer son stress.

Tout d'abord, la fixation de but à l'entraînement assortie d'une connaissance des performances réalisées (cf. principe n° 5) renseigne précisément l'athlète sur ses capacités. Dès lors, la constatation d'un progrès constant dans l'atteinte de buts de plus en plus difficiles permet de développer la confiance en soi. Deuxièmement, la fixation de buts difficiles (comme par exemple au tennis "mettre cinq fois de suite une balle dans un endroit précis") génère une tension (Beggs, 1990). Dans le cas présent, si le pratiquant

réussit ses quatre premières tentatives, il en reste une qu'il ne faut pas manquer sous peine de recommencer la série à zéro. Cette tension qu'il éprouve est assez proche du stress de compétition.

Dans ces conditions, l'athlète peut apprendre à « faire face » en se relaxant ou en pensant à certains gestes fondamentaux. Expérimentée de nombreuses fois à l'entraînement, il y a de fortes chances pour que cette capacité à gérer la tension se transfère au stress de compétition.

### 2.5.2. Des buts durant la compétition

Le but présumé de toute compétition est de gagner.

Dès lors, il pourrait sembler sans propos d'établir des buts supplémentaires au cours d'une compétition. Pourtant, comme nous le développerons plus loin (cg principe n° 3), il est inapproprié de fixer uniquement des buts de résultats compétitifs. Le sportif doit également poursuivre des buts plus "techniques", qui sont davantage sous son contrôle. Par exemple, un joueur de tennis pourra se fixer de passer 65% de premiers services. S'il y parvient, le bénéfice sera double :

- il éprouvera une grande satisfaction liée à un sentiment de maîtrise de ce geste technique ;
- il maximisera ses chances de gagner le match.

En cas de défaite, le premier sentiment pourra pallier à la déception éprouvée. Ceci ne serait pas le cas si le sportif ne poursuivait qu'un but de résultat.

## 2.6. Pour les sports d'équipe, il faut aussi fixer des buts collectifs

Que ce soit pour les sports d'équipe ou les sports individuels, le principe est fondamentalement le même dans la mesure où dans les premiers, chaque sportif a un travail particulier qui requiert des capacités spécifiques. Ainsi, comme en sports individuels, les habiletés propres à chacun des postes qui caractérisent un sport collectif particulier peuvent être décomposées en sous-tâches. Par exemple, un arrière au rugby doit être capable de dégager avec une grande précision le plus loin et/ou le plus haut possible, de plaquer, de s'intercaler dans les attaques, de faire des arrêts de volée, etc ... Comme en sports individuels, l'entraîneur pourra fixer des buts difficiles et spécifiques pour chacune des sous-composantes des habiletés propres à chaque poste. La difficulté réside précisément dans la gestion de cette pluralité d'objectifs à fixer.

Il y a cependant une différence fondamentale entre sports individuels et sports d'équipe. Ces derniers exigent coordination et coopération. Malgré le peu de recherches dévolues aux effets des buts collectifs par rapport aux buts individuels, les travaux disponibles semblent attester d'une similarité des effets (Locke et Latham, 1984). Ainsi, parallèlement aux buts individuels, il apparaît nécessaire de fixer des buts collectifs pour préserver la coordination et la coopération au sein de l'équipe.

A l'entraînement comme en match, l'entraîneur peut fixer des buts collectifs du type "70% des balles possédées par l'équipe doivent se concrétiser par un tir en bonne position", "récupérer 50% des balles adverses avant qu'ils ne puissent tirer" ou "le score du meilleur joueur de l'équipe adverse ne doit pas excéder x points". Il est évidemment possible de différencier les buts à atteindre en fonction des postes de chacun, les

défenseurs ayant des objectifs plus centrés sur la récupération de balle, et les attaquants sur la conservation et la marque.

Enfin, pour avoir une vision globale de la performance collective, un système de points de même nature que celui décrit pour le joueur (cf. chapitre 2.1.2) peut également être élaboré pour l'équipe.

### **3. DES BUTS CONTROLABLES ET FLEXIBLES**

Des buts contrôlables et flexibles sont plus efficaces que des buts incontrôlables et inflexibles.

L'essence même du sport compétitif est la recherche de la victoire, la démonstration de sa supériorité sur les autres concurrents. Il n'est donc pas surprenant d'entendre les athlètes dire que leur objectif de la saison est de remporter tel championnat ou de vaincre tel adversaire. Avec ces buts de résultats compétitifs, le succès (ou la défaite) est évalué à partir d'un processus de comparaison sociale (Famose, 1990 ; Nicholls, 1989) : on se sent en réussite quand on gagne et en échec quand on perd.

Dès lors, la victoire devient une préoccupation obsédante pour l'athlète. Après une longue série de défaites, la confiance et la motivation sont affectées et l'anxiété majorée.

Pourtant, victoire et défaite ne dépendent pas uniquement de l'athlète. Les buts de résultats compétitifs sont précisément incontrôlables et inflexibles (Burton, 1989). L'issue d'une rencontre ne dépend que partiellement de l'habileté de l'athlète. D'autres facteurs jouent également une grande influence : le niveau des adversaires, les conditions de jeu (matériel, météorologie, spectateurs, etc ...), les décisions des officiels, la chance, etc. Or, le fait de ne pas pouvoir contrôler toutes les variables qui influencent le résultat (et en premier lieu, le niveau de l'opposant) est générateur d'anxiété. Cette anxiété est d'autant plus grande que l'enjeu est important et que l'athlète doute de ses capacités (Martens et al., 1990).

Un deuxième problème lié aux buts de résultats compétitifs est leur caractère inflexible. Il est impossible d'ajuster le niveau de difficulté qu'ils recouvrent. Or, ils sont rarement porteurs d'un défi optimal pour les athlètes. Il n'y a défi véritable que lorsque la compétition oppose deux athlètes de niveau approximativement équivalent. Quand un athlète (ou une équipe) est nettement supérieur(e) à un(e) autre, la victoire ne constitue pas un défi suffisant: la motivation et la performance sont rarement élevées. De plus, l'excès de confiance résultant d'une victoire trop facile peut créer une fausse impression de sécurité préjudiciable aux performances à venir (Martens, 1987). Dans le cas contraire, quand un athlète (ou une équipe) est nettement inférieur(e) à un(e) autre, la victoire est inenvisageable. Une équipe de handball menée de dix buts au bout de 20 minutes, ou un coureur de 100 mètres qui accuse un retard de 5 mètres sur ses adversaires à 10 mètres de l'arrivée, savent que même avec un effort maximal ils n'arriveront pas à gagner. Dès lors, l'impossibilité de vaincre peut affecter la motivation, et la défaite diminuer la confiance en soi. De plus, des échecs répétés renforcent le sentiment d'incompétence d'un athlète.

En résumé, avec un but de résultat compétitif, gagner est synonyme de succès et perdre est synonyme d'échec. Dans cet état d'esprit, la compétition constitue une menace. L'athlète est tendu, anxieux (surtout s'il manque de

confiance), et passe trop de temps à s'inquiéter du résultat plutôt qu'à se concentrer sur la tâche à accomplir. Pour ces nombreuses raisons, les psychologues du sport (Burton, 1989 ; Duda, 1992 ; Roberts, 1992) invitent les athlètes à se fixer des buts flexibles et directement sous leur contrôle: des buts de "maîtrise de la tâche".

### 3.1. Fixer des "buts de maîtrise" plutôt que des buts de "résultats compétitifs"

Pour surmonter les problèmes occasionnés par les buts de résultats compétitifs, il faut considérer le succès non pas uniquement en terme de victoire ou de supériorité sur les autres, mais également comme un dépassement de niveaux personnels de performance. Comme le dit Burton (1989) : "gagner n'est pas tout". Il est nécessaire de mettre l'accent sur des buts de maîtrise de la tâche.

Un but de maîtrise est fondé sur des comportements spécifiques de l'athlète (ou de l'équipe) : "courir le 1500 mètres en moins de 4 minutes", "réussir 80% de lancer francs", "60% des possessions de balle doivent se concrétiser par un tir", "le pivot devra marquer 30 points (avec le système de codification des actions expliqué ci-avant)", etc ... Avec des buts de maîtrise de la tâche, le succès ne repose plus sur un critère extérieur et normatif : la victoire sur les autres. Le succès dépend de critères personnels, sous le contrôle direct de l'athlète : sa propre performance. Ainsi, avec un but de maîtrise de la tâche, un athlète peut se sentir en réussite s'il parvient à dépasser un niveau de performance particulier, fixé préalablement en fonction de ses possibilités du moment, même si ses capacités ne lui permettent pas d'espérer gagner. Contrairement aux buts de résultats compétitifs, les buts de maîtrise de la tâche sont flexibles et permettent aux athlètes de tout niveau d'établir des buts présentant un défi optimal. Ainsi, il faut fixer aux athlètes nettement supérieurs des buts de maîtrise motivants, même si la victoire est garantie. Parallèlement, il faut fixer aux athlètes nettement inférieurs des buts de maîtrise réalistes leur permettant de se sentir en réussite s'ils donnent leur maximum, même s'ils sont (très) éloignés des premiers.

Burton (1989) a réalisé un programme d'entraînement fondé sur la fixation de buts de maîtrise (the goal setting training), destiné aux nageurs de haut niveau. Ce programme s'est avéré particulièrement efficace pour réduire l'anxiété et améliorer l'habileté perçue et la performance des athlètes. Le système de codification des actions en sport collectif, déjà évoqué, est de même nature. Il permet de fixer des buts de maîtrise qui objectivent des comportements efficaces, indépendamment du résultat de la rencontre.

En résumé, en insistant sur les buts personnels de maîtrise de la tâche, les entraîneurs créent de plus grandes opportunités de satisfaire les besoins de réussite de tous les athlètes. Ceux qui sont hautement doués et qui surpassent aisément leurs adversaires doivent apprendre à concourir contre eux-mêmes pour entretenir leur motivation et parvenir à de nouveaux niveaux de performance. Parallèlement, les athlètes les moins bons ne sont plus condamnés au sentiment d'échec continu s'ils apprennent à apprécier le succès et l'échec à partir de leur propre performance, et non plus uniquement sur la base des victoires et des défaites obtenues sur d'autres athlètes.

Du développement qui précède, il ne faudrait pas parvenir rapidement à la conclusion qu'il est inutile de fixer des buts de résultats compétitifs. Ils sont l'essence même du sport. Néanmoins, nous souhaitons attirer

L'attention des entraîneurs et des sportifs sur les problèmes que posent de tels buts au niveau de la motivation, de la confiance en soi et de l'anxiété. La plupart des psychologues du sport insistent aujourd'hui sur la nécessité d'associer chaque objectif de résultat compétitif de plusieurs objectifs de maîtrise de la tâche qui permettent d'atteindre ce résultat compétitif. Comme ces buts sont contrôlables et flexibles, ils augmentent l'investissement de l'athlète. Par voie de conséquence, en plaçant la priorité sur des buts de maîtrise de la tâche, on augmente également les chances de gagner.

#### **4. DES BUTS A COURT TERME**

Des buts à long terme sont plus efficaces s'ils sont associés à des buts à court terme.

Quand on demande aux athlètes de décrire leurs buts, la plupart identifient des objectifs à long terme tels que gagner un championnat précis, battre un record, ou faire partie d'une équipe. Malheureusement, l'atteinte de tels résultats ne se produit pas du jour au lendemain. Or, les travaux montrent qu'au-delà d'un mois, les objectifs deviennent vagues et parfois irréalistes. Dès lors, ils perdent leurs effets bénéfiques sur la performance et la confiance en soi (Bandura et Simon, 1977 ; Bandura et Schunk, 1981). C'est la raison pour laquelle les psychologues du sport insistent sur la nécessité d'établir des buts plus immédiats à court terme, et de les organiser de manière hiérarchique, jusqu'à atteindre l'objectif éloigné "rêvé".

Il est important de fixer des buts à court terme associés à des buts à long terme pour plusieurs raisons.

D'abord, cela permet de garder en vue à la fois l'objectif rêvé à long terme et la progression nécessaire pour y parvenir. Cette vision globale but/sous-buts limite le risque de concevoir l'objectif final comme étant au-dessus de ses capacités, utopique, hors de portée ou peu sérieux. De manière complémentaire, cette succession de buts proximaux réduit l'anxiété que pourrait engendrer un but extrêmement difficile et lointain, simplement parce que leur réalisation paraît accessible. Enfin, l'atteinte des buts à court terme donne l'occasion à l'athlète d'éprouver un sentiment de progrès vers un résultat désiré, ce qui a pour effet de renforcer sa confiance et sa motivation.

Cinq applications pratiques découlent de ce principe :

1. proposer une organisation hiérarchique de buts à court terme mesurables associés à un (des) but(s) à long terme mesurable(s) ;
2. l'organisation hiérarchique des buts à court terme et des buts à long terme peut également porter sur certaines composantes techniques de l'habileté motrice ;
3. déterminer un calendrier ;
4. consigner les objectifs par écrit ;
5. ajuster les objectifs au cours de la saison.

##### 4.1. Proposer une organisation hiérarchique

Pour comprendre le rapport entre les buts à court terme et ceux à long terme, Locke propose la métaphore de l'escalier. La marche du sommet représente l'objectif à long terme «rêvé» de l'athlète, et la marche la plus

basse son niveau actuel. Les marches intermédiaires représentent une progression de buts à court terme de difficulté croissante, en direction de l'objectif souhaité. Un excellent exemple d'une telle planification, est celui de J. Naber, champion olympique du 400 mètres dos en 1976 (raconté par Danish, 1983). Il adopta tout à fait spontanément un programme de fixation de but fondé sur cette approche. En 1972, il prit conscience qu'il n'avait plus que quatre ans pour améliorer son meilleur temps de 4 secondes, s'il voulait avoir une chance de médaille. Une simple division lui montra qu'il pourrait réussir en améliorant son temps d'environ 4 millisecondes à chaque heure d'entraînement. Ce but proche, qui représente seulement un cinquième du temps nécessaire pour cligner de l'oeil, lui paraissait dès lors tout à fait accessible. Quatre années plus tard, il devenait champion olympique sur la distance.

#### 4.1.1. Etablir des courbes réalistes de progression

L'exemple de Naber est presque caricatural : il n'est destiné qu'à illustrer une application du principe. Il est évident que les courbes de progrès sont rarement aussi linéaires: des "effets de plateau" apparaissent dès que la performance est proche des limites théoriques d'un athlète. En d'autres termes, plus on approche de ces limites, plus il est nécessaire de fournir beaucoup d'efforts pour ne progresser que très peu. Partant de cette idée, Mc Clements et Laverti (1979) ont analysé l'évolution des performances mondiales en patinage de vitesse au fil des années. Comme on pouvait s'y attendre, la progression n'était pas linéaire et des plateaux sont apparus. À partir de leurs observations, les auteurs ont proposé des équations mathématiques qui régissent l'évolution des performances dans ce sport. Celle-ci peuvent servir de base à la construction d'une progression de sous-buts réaliste (c'est à dire non linéaire et continue) pour des patineurs de vitesse.

L'établissement de la courbe de progression potentielle d'un athlète n'est pas facile à réaliser. Pourtant, comme nous l'avons vu, l'enjeu est de taille : une hiérarchie de sous-buts mal adaptée peut diminuer la confiance du sportif et augmenter son anxiété.

#### 4.2. La hiérarchie des buts peut porter sur certaines composantes de l'habileté motrice

Quand il s'agit d'acquérir une habileté sportive complexe, l'organisation hiérarchique des buts peut ne pas porter uniquement sur la performance mesurée. Elle peut également s'attacher à certaines composantes de l'habileté à posséder en priorité, que ce soit dans les sports individuels ou dans les sports collectifs. D'un point de vue pédagogique, cela nécessite d'analyser minutieusement les composantes élémentaires des activités à enseigner, et d'organiser dans le temps leur apprentissage en fonction des éléments à posséder en priorité et du niveau des athlètes. L'analyse des composantes de l'habileté peut porter :

- sur la forme du mouvement à réaliser (dans ce cas on parle de "but de forme"), par exemple en ski : "plie et pousse sur tes jambes avant le virage" ;
- sur les effets à produire (dans ce cas, on parle de "but physique" ou de "buts environnementaux").

Dans l'exemple du ski, au lieu de parler de flexion/extension des jambes, on demandera de rechercher l'allègement des skis.

Rappelons que ces deux buts peuvent être davantage concrétisés par un aménagement matériel du milieu, en installant par exemple un obstacle à franchir pour contraindre la flexion/extension et l'allègement des skis. Le lecteur trouvera dans Famose (1990) des recommandations pratiques pour effectuer ce type d'analyse.

#### 4.3. Déterminer un calendrier

Qu'ils soient chiffrés ou techniques, les buts à court et à long terme doivent être assortis d'un calendrier spécifiant les dates butoirs auxquelles ils doivent être atteints. Ces dates cibles aident à motiver les athlètes en leur rappelant l'urgence d'accomplir certains objectifs à court terme s'ils veulent être "dans les temps" pour espérer parvenir à l'objectif ultime.

#### 4.4. Consigner les objectifs par écrit

Il est facile d'oublier les objectifs de début de saison lorsqu'ils ne sont pas consignés quelque part. Beaucoup de psychologues du sport (Botterill, 1983 ; Harris et Harris, 1984 ; Mc Clements, 1982 ; Weinberg et Gould, 1995) recommandent d'écrire les objectifs établis et de les afficher à un endroit où ils seront facilement visibles. Harris et Harris (1984) recommandent par exemple que les athlètes consignent sur un cahier personnel les buts à court et à long terme ainsi que les stratégies pour les atteindre. Ils recommandent également aux athlètes de rapporter chaque jour ou chaque semaine les performances réalisées pour les comparer aux objectifs fixés. Botterill (1983) préconise quant à lui l'établissement de contrats signés entre l'entraîneur et l'athlète.

Les objectifs communs à une équipe peuvent également être affichés dans les vestiaires ou dans la salle d'entraînement. En fait, plusieurs stratégies peuvent être envisagées dans la mesure où elles permettent de repérer rapidement les priorités établies en début de saison.

#### 4.5. Ajuster les objectifs à atteindre au cours de la saison

La formulation de buts à court terme n'est pas une science exacte. Il est possible qu'un objectif apparaisse mal adapté à un moment de la saison.

Certains peuvent paraître trop faciles, et d'autres hors d'atteinte, surtout après une maladie ou une blessure. Il est nécessaire que l'entraîneur et l'athlète réajustent les sous-buts en fonction des circonstances de la saison. Un programme de buts doit être dynamique, afin que les objectifs soient toujours adaptés, réalistes et de défi. L'étude de Burton (1989) a montré qu'il était parfois difficile de modifier à la baisse des buts préalablement fixés. Les nageurs de cette recherche n'eurent aucune difficulté à ajuster leurs objectifs à la hausse. Par contre une révision à la baisse consécutive à une blessure ou une maladie était difficile à accepter au plan psychologique.

Pour faciliter l'acceptation d'une telle révision, l'entraîneur doit, dès le début de la saison, évoquer la possibilité d'une révision des objectifs en cours de saison, à la hausse comme à la baisse. De cette manière, les athlètes admettront plus facilement de tels ajustements et seront moins enclins à culpabiliser.

## 5. DES FEED-BACK PRECIS

La fixation de but ne fonctionne que si des indications relatives à la performance obtenue (feed-back) sont apportées pour apprécier l'écart réel entre le but et la performance actuelle.

Pour que les buts provoquent une modification de la performance plusieurs chercheurs (Bandura et Cervone, 1983 ; Locke et al., 1981) ont insisté sur la nécessité d'apporter une information rétroactive (feed-back) sur les performances obtenues par l'athlète. Pourtant, on néglige souvent d'évaluer les progrès réalisés et l'écart qui les sépare du but préalablement fixé. Il ne suffit pas de dire à un athlète "réalise 80% de réussite au tir" ou "60% des possessions de balle doivent se terminer par un tir. Si aucune information n'est apportée par la suite le but restera un vœu pieux, et perdra de sa force motivationnelle. L'établissement d'un but spécifique et de défi d'une part, et l'apport d'un feed-back de performance d'autre part, constituent deux aspects complémentaires et indispensables à l'efficacité de la technique (Locke et al., 1981).

Comme l'ont montré Bandura et Cervone (1981), les buts sans le feed-back, ou le feed-back sans but préalable entraînent des performances inférieures aux situations dans lesquelles les buts sont associés à des feed-back.

Le feed-back présente une composante motivationnelle importante car il renseigne l'athlète sur ses progrès ou sur le chemin qui lui reste à parcourir pour atteindre le but fixé :

- si le feed-back fait état d'une performance supérieure ou équivalente au but préalablement fixé, alors l'athlète éprouvera une grande satisfaction et verra sa confiance renforcée. Pour maintenir la motivation de ses athlètes, l'entraîneur devra alors augmenter les buts à atteindre pour proposer un nouveau défi :
- si le feed-back fait état d'une performance inférieure au but préalablement fixé, alors l'athlète éprouvera du mécontentement. Tant que l'écart entre le feed-back de performance et le but n'est pas trop grand, cette insatisfaction devrait générer des efforts plus imposants, et éventuellement une volonté de modifier sa technique et sa manière de s'entraîner pour progresser davantage (Bandura et Cervone). Si l'écart est trop grand, il apparaît nécessaire de revoir le but à la baisse pour qu'il conserve son pouvoir motivant.

Il est nécessaire de prévoir des stratégies d'évaluation de l'atteinte des buts fixés tout au long de la saison. Pour cela :

1. les feed-back doivent être précis et mesurables :
2. on doit pouvoir visualiser le feed-back par un graphique :
3. le feed-back doit porter sur la performance comme sur la manière d'y parvenir.

### 5.1. Les feed-back doivent être précis et mesurables

Comme pour les buts fixés, un feed-back doit apporter une information précise et mesurable. Des informations du type "bien joué", "pas mal" ou "c'est mauvais" n'apportent pas grand chose à l'athlète, car elles ne précisent pas l'amplitude de l'écart par rapport au but fixé.

Toutes sortes de statistiques peuvent être envisagées dans la mesure où elles renseignent l'athlète sur l'écart qui le sépare du but à atteindre (par exemple le nombre de passes décisives, le nombre de tirs cadrés, le nombre de récupérations au rebond, etc ...).

### 5.2. Visualiser le feed-back

Un graphique permettra de visualiser à la fois le but fixé en début de saison et les performances obtenues par l'athlète. Cette représentation graphique du but et des performances obtenues, par exemple sur une base hebdomadaire, apporte trois informations :

- la performance actuelle de l'athlète ;
- le chemin qui lui reste à parcourir pour atteindre le but (ou les différents sous-buts intermédiaires) ;
- les progrès enregistrés depuis le début de la saison.

Avec de telles informations, l'athlète et l'entraîneur peuvent déterminer des stratégies futures pour atteindre le but et les sous-buts.

### 5.3. Les feed-back peuvent porter aussi sur la performance

Dans les activités sportives mesurées (athlétisme, natation, etc ...) il est indispensable d'apporter un feed-back sur la performance réalisée. Il peut porter aussi sur la technique gestuelle mise en œuvre par l'athlète pour y parvenir, surtout lorsque des buts de forme ont été proposés.

En conclusion, les entraîneurs (et les athlètes) doivent garder en tête l'idée générale selon laquelle, quelle que soit la nature du but fixé (performance, technique, résultat compétitif, qualités psychologiques, etc ...), l'entraîneur doit apporter une information précise (si possible quantitative) sur l'écart qui sépare l'athlète de ces différents buts établis initialement. En l'absence de feed-back, l'établissement d'objectifs ne sert à rien. Il existe néanmoins un cas où le feed-back provoque des effets négatifs sur la performance et la motivation : quand l'information apportée signale une performance très en dessous de la norme (Famose, 1990). Nous avons déjà parlé du caractère néfaste des buts de résultats compétitifs. Seul, les meilleurs athlètes peuvent trouver la compétition émulative. Les moins bons se décourageront dès qu'ils percevront leur incapacité à atteindre les performances des meilleurs. C'est la raison pour laquelle nous avons conseillé de fixer des buts plus contrôlables et flexibles : des buts de maîtrise de la tâche basés sur des critères personnels de performance. Pour les mêmes raisons, nous voudrions souligner la nécessité d'assurer - autant que faire ce peut - une relative confidentialité dans la communication des performances à l'athlète. Ce dernier doit se centrer essentiellement sur des standards personnels de réussite. Il n'est donc pas nécessaire de divulguer

publiquement les résultats normatifs obtenus au cours d'une compétition. L'information la plus utile - en particulier pour les athlètes qui traversent des phases de doute et d'anxiété - est celle relative à la performance personnelle.

## **6. DES BUTS ACCEPTES PAR L'ATHLETE**

Pour être efficaces les buts doivent être acceptés et l'athlète doit s'engager pleinement à les atteindre.

Il ne suffit pas de fixer des buts difficiles et précis pour que la performance s'améliore. Selon Locke, les sujets ne cherchent pas toujours à atteindre les buts qu'on leur assigne. En général, ils redéfinissent ceux-ci et se fixent des buts personnels. Ainsi, des sujets assignés à des buts difficiles peuvent en fait se fixer des buts modérés ou faciles. Cette redéfinition du but n'est pas contradictoire avec la théorie. Celle-ci affirme que les buts assignés affectent la performance grâce à leurs effets sur les buts personnels (Locke et Latham, 1990). Pour comprendre le niveau de performance obtenu par le sujet, il est impératif de connaître le but personnel qu'il se fixe en réponse au but qui a été assigné.

En définitive, pour qu'un but difficile affecte positivement la performance de l'athlète, il est crucial que le but soit accepté, et que l'individu s'engage pleinement et de manière continue à l'atteindre (Erez et Zidon, 1984 ; Garland, 1985 ; Locke, 1968). En d'autres termes, si on considère deux sportifs de niveau équivalent, celui qui sera le plus engagé à atteindre un but difficile obtiendra de meilleures performances. Cette acceptation d'un but difficile semble d'autant plus ardue que l'athlète est stressé par la compétition (Hardy ; Maiden et Sherry, 1986). Une application majeure découle de ce principe :

1. l'entraîneur doit gagner la confiance des athlètes ;
2. tenir compte de la personnalité des athlètes ;
3. expliquer ce que l'on veut faire ;
4. encourager et soutenir les athlètes ;
5. faire participer les athlètes aux décisions et aux objectifs à atteindre ;
6. informer l'environnement proche de l'athlète de l'importance de son soutien (l'entraîneur n'étant pu l'unique acteur influençant l'acceptation des buts).

### **6.1. Gagner la confiance des athlètes**

Postulat bien connu dans le milieu industriel, la confiance en l'autorité constitue un facteur important de l'acceptation des buts (Earley, 1986 ; Oldham, 1975). Les employés acceptent de travailler pour atteindre des objectifs élevés s'ils ont confiance en l'autorité du manager, et inversement ils adhèrent beaucoup moins facilement aux prescriptions des supérieurs en qui ils n'ont pas confiance.

Dans le domaine sportif, ce principe semble largement admis. En témoigne la "valse des entraîneurs" en période de crise. Quand il n'arrive pas à convaincre et à gagner la confiance des joueurs (et des dirigeants), l'entraîneur est souvent désigné comme le premier responsable des contre-performances d'une équipe.

Quoiqu'un peu abusive, cette procédure peut partiellement se justifier d'un point de vue théorique. On peut en effet difficilement envisager qu'un athlète ou une équipe s'investisse dans un projet ambitieux, parfois au prix de lourds sacrifices, s'il doute de la compétence du principal instigateur, l'entraîneur.

Il existe peu de recherches sur les variables et les processus qui conduisent un entraîneur à gagner la confiance des athlètes dont il a la charge. Une pluralité de variables semble intervenir dans ce processus complexe.

## 6.2. Tenir compte de la personnalité des pratiquants

Il est difficile d'imaginer qu'un but identique puisse être ressenti et accepté de la même façon par des sportifs de sensibilités, de compétences, d'estimes de soi et de personnalités différentes. Une revue de littérature effectuée par Hollenbeck et Bief (1987) sur les facteurs personnels qui affectent l'efficacité de la fixation de but a effectivement montré que l'estime de soi, la compétence perçue et le besoin de réussite des individus influençaient la difficulté du but qu'ils se fixaient. Par exemple, les individus qui ont une faible estime d'eux-mêmes ou qui traversent des périodes de doute (quand ils se sentent moins bons) sont très vulnérables à tout signal venant confirmer le statut perçu. Ces individus sont plus enclins que les autres à renoncer à atteindre des buts difficiles car ils interprètent l'échec comme un signe incontestable de leur incompetence. Par contre, ceux qui ont une estime de soi élevée, ou qui sont confiants dans leurs possibilités, sont plus enclins à accepter et à s'engager à atteindre des buts difficiles (Hollenbeck et Brief, 1987).

D'autres travaux conduits avec des paradigmes théoriques différents aboutissent à des résultats assez similaires. Ils montrent que les individus qui recherchent prioritairement des buts de résultats compétitifs se fixent des tâches difficiles à atteindre s'ils ont une grande confiance en eux, (une compétence perçue élevée). Par contre, ceux qui doutent de leur compétence cherchent plutôt à ne pas paraître incompetents aux yeux des autres. Cette préoccupation obsédante les amène à choisir des tâches de difficulté extrême : très faciles ou très difficiles.

Par contraste, les individus qui poursuivent des objectifs de maîtrise se fixent des buts constituant un défi personnel, et ce quel que soit leur niveau de compétence perçue (Nicholls, 1989 ; Sarrazin ; Famose et Cury, 1995).

Tous ces travaux ont été conduits dans des situations où l'individu choisissait librement la difficulté du but à atteindre. On peut subodorer que la réaction des sportifs à des buts fixés par l'entraîneur dépendra de leur similarité avec ceux qu'ils auraient choisis par eux-mêmes.

Il semble donc nécessaire de bien connaître la personnalité des athlètes quand on formule des buts à atteindre. Les individus qui ont une estime de soi élevée, qui ont une propension à rechercher la maîtrise, ou qui ont une habileté perçue élevée dans l'activité devraient accepter assez facilement de s'engager vers des buts difficiles. Par contre, le travail sera plus compliqué avec des individus qui poursuivent des buts de résultats compétitifs, et/ou qui ont, une faible estime d'eux-mêmes et/ou une faible habileté perçue dans

l'activité. Avec eux, plus qu'avec d'autres, il sera nécessaire d'insister sur l'importance de formuler des objectifs réalistes, ainsi que sur des buts de défi personnel.

### 6.3. Expliquer ce que l'on veut faire

L'acceptation d'un but est facilitée si on explique à l'individu les raisons qui ont présidé à son choix (Latham et Saari, 1979). Dans le domaine sportif, il n'y a qu'avantage à expliquer à l'athlète pourquoi tel but est particulièrement nécessaire ou approprié.

Par exemple : "pour être champion de France, il faut produire du jeu. Pour cela, il faut que chaque joueur de l'équipe améliore son potentiel technique, tactique et physique. C'est la raison pour laquelle, vous devez être capable de faire ...".

### 6.4. Encourager et soutenir

Dans le domaine de l'entreprise, Likert a souligné dès 1961 la nécessité pour le manager efficace d'adopter des conduites de soutien et d'encouragement vis à vis des employés. Il définissait le "manager encourageant" comme quelqu'un de sensible à l'élaboration et au maintien du sentiment de valeur de soi des subordonnés. Transféré au domaine du sport, ce principe invite les enseignants et les entraîneurs à fournir des feed-back appratifs (assentiments, louanges et félicitations) quand l'individu progresse et se rapproche des buts à atteindre.

L'acceptation et l'engagement sont d'autant plus grands que l'entraîneur fait preuve d'un intérêt sincère envers les athlètes dont il a la charge. La recherche régulière d'informations sur les progrès réalisés, les manifestations d'empathie envers les athlètes qui connaissent des difficultés, ou la révision régulière des buts fixés pour mieux les ajuster sont autant de comportements favorisant une atmosphère chaleureuse, dynamique et stimulante, propice à l'augmentation du sentiment de valeur de soi des athlètes.

### 6.5. Faire participer les sportifs aux décisions et aux objectifs à atteindre

Outre l'explication et l'encouragement, la participation des athlètes aux différents buts à atteindre peut faciliter leur acceptation et leur engagement.

Latham et Saari (1979) ont montré que les buts sont plus facilement acceptés si le manager et les subordonnés participent conjointement à la fixation des buts ("approche démocratique"), plutôt que si le manager décide seul de ce qu'il faut faire ("approche autocratique"), ou s'il se contente de fixer des buts vagues du type "faites de votre mieux") approche du genre "laisser faire".

La participation à l'établissement des buts permet également une meilleure compréhension de ce qu'il faut faire. La participation semble produire une perception plus claire et plus complète du projet à réaliser (Earley, 1986 ; Latharm et Saari, 1979).

### 6.6. Informer les personnes significatives de la nécessité de leur soutien

L'acceptation et l'engagement de l'athlète à atteindre des buts difficiles dépendent également beaucoup de son environnement proche. Parents, amis, équipiers ont un rôle déterminant. Pourtant, le soutien apporté par les , "autrui significatifs" est rarement approprié. Si l'entraîneur s'évertue à fixer des buts de maîtrise personnels à l'athlète, et que l'environnement proche de ce dernier met l'accent sur les résultats compétitifs à atteindre (par exemple gagner à tout prix le prochain championnat), il est peu probable que l'athlète s'engage pleinement à atteindre les buts fixés par l'entraîneur. Des efforts doivent donc être faits pour "éduquer" l'environnement proche de l'athlète sur :

- les objectifs prioritaires de la saison ;
- la nature des buts fixés aux athlètes (par exemple de maîtrise personnelle) ;
- l'importance de soutenir et d'encourager l'athlète quand il progresse, même si les résultats compétitifs ne sont pas au rendez-vous.

Des courriers aux parents, des réunions ou des articles dans différentes brochures destinées aux proches de l'athlètes peuvent servir ce dessein.

## **7. ELABORER DES STRATEGIES**

L'atteinte du but est facilitée par un plan d'action ou des stratégies d'atteinte de l'objectif.

Formuler des buts sans stratégies (ou plan) pour les atteindre, c'est un peu comme traverser l'atlantique en voilier sans carte maritime ni GPS. Dans le domaine de l'entreprise, il est fortement recommandé d'assortir d'un plan d'action les objectifs à atteindre (Carroll et Tosi, 1973). On peut supposer que ce principe est également bénéfique en sport.

### 7.1. Identifier les stratégies d'atteinte du but

Trop souvent, les buts sont correctement fixés mais ne sont jamais atteints parce que les athlètes ou les entraîneurs échouent à identifier les stratégies appropriées pour les atteindre. Les stratégies, ou plan d'action, pourront prendre la forme d'un programme d'entraînement basé sur les aspects techniques, tactiques, psychologiques, physiologiques, etc ...

Pour être efficaces, ces stratégies doivent être précises et flexibles. Précises, car elles doivent prévoir la durée et la fréquence des entraînements ainsi que le calendrier prévisionnel des acquisitions. Flexibles, car elles doivent permettre des aménagements en fonction des circonstances de la saison.

## **RESUME DES DIFFERENTES APPLICATIONS**

Fixer des buts difficiles... mais réalistes.

Augmenter également la difficulté en jouant sur les conditions de réalisation du but.

Fixer des buts en terme de résultats mesurables.

Ne pas fixer trop de buts à la fois.

Les buts peuvent être spécifiés à l'entraînement comme en compétition.

Pour les sports d'équipe, il faut aussi fixer des buts collectifs.

Fixer des "buts de maîtrise", plutôt que des buts de "résultats compétitifs".

Proposer une organisation hiérarchique de buts à court-terme associés à un (des) but(s) à long terme.

L'organisation hiérarchique peut également porter sur certaines composantes de l'habileté motrice.

Déterminer un calendrier.

Consigner les objectifs par écrit.

Ajuster les objectifs à atteindre au cours de la saison.

Donner des feed-back précis et mesurables.

Visualiser le feed-back.

Les feed-back doivent porter sur la performance comme sur la manière d'y parvenir.

Gagner la confiance des athlètes pour qu'ils acceptent pleinement les buts fixés.

Tenir compte de la personnalité des pratiquants.

Expliquer ce que l'on cherche à atteindre et la manière envisagée de le faire.

Encourager et soutenir.

Faire participer les sportifs aux objectifs à atteindre.

Informers les personnes significatives pour les athlètes de la nécessité de les soutenir dans les buts qu'ils

Identifier les stratégies d'atteinte du but.

## **8. LA GESTION DES PRINCIPES DE LA FIXATION DE BUT AU COURS DE LA SAISON**

A partir de la recherche et de l'expérience, nous avons formulé sept principes fondamentaux relatifs à la fixation de but et vingt-quatre applications pratiques en sport. Ces suggestions pratiques peuvent constituer la base d'un programme efficace de formulation de buts applicable quels que soient le sport et le niveau d'habileté et de professionnalisme.

Il est cependant important de signaler que la gestion par les entraîneurs d'un programme de fixation de but n'est pas toujours une tâche facile.

Certains principes sont chronologiquement prioritaires sur d'autres. Leur application fait parfois appel à des réunions en grand groupe, alors que dans d'autres cas, l'entretien avec un seul joueur du groupe est préférable.

Afin d'aider les entraîneurs dans cet exercice difficile, Botterill (1983) a proposé de subdiviser la saison en trois phases :

1. la phase de planification ;
2. la phase de réunion ;

### 3. la phase de suivi et d'évaluation.

#### 8.1. La phase de planification

Cette première phase n'exige pas la présence des sportifs. Avant de discuter des buts avec eux, l'entraîneur doit d'abord se représenter quels types de but il peut proposer à chacun. Cette réflexion doit se faire en plusieurs étapes.

Il y a d'abord l'analyse des besoins. Il s'agit ici pour l'entraîneur d'identifier les domaines où les besoins de perfectionnement - tant un niveau individuel que collectif - sont importants. Ces besoins peuvent se faire sentir dans bon nombre de domaines tels que la condition physique du joueur, les habiletés individuelles, les habiletés tactiques de l'équipe, les habiletés mentales (concentration...), etc ... A la suite de l'analyse des besoins, l'entraîneur doit déterminer les buts précis et mesurables qu'il va proposer à chaque sportif ou à son équipe. Dans cette démarche, il est important pour lui de considérer la probabilité avec laquelle l'athlète (ou l'équipe) peut accomplir les buts et consentira à s'y investir. La technique de l'intervalle de fixation de but peut se révéler particulièrement utile à ce niveau (cf. chapitre 1). Il doit aussi prendre en compte les possibilités d'entraînement de chacun. Enfin, il doit commencer à considérer les stratégies possibles pour aider les athlètes à réaliser leurs buts (cf. chapitre 7). Il peut imaginer, par exemple, qu'un moment particulier de chaque entraînement (ou que des entraînements supplémentaires) pourraient être consacrés à l'atteinte de certains buts précédemment identifiés.

#### 8.2. La phase de réunion

Après avoir considéré les besoins individuels des sportifs (ou de l'équipe) et déterminé les types de but à proposer, l'entraîneur doit programmer des réunions de fixation de but. La première de ces réunions devrait inclure l'ensemble des sportifs (ou l'équipe entière). Durant celle-ci, il doit les informer et leur expliquer l'importance fondamentale de la fixation de but (par exemple l'importance de se fixer des buts, les domaines dans lesquels on peut établir des buts, les types de but à établir, l'importance des buts de maîtrise, etc ...).

Afin d'engager le processus de participation (cf. chapitre 6), l'entraîneur doit demander aux athlètes de réfléchir à leurs buts potentiels et d'exprimer les raisons de leurs choix. Il doit leur accorder le temps nécessaire pour le faire. Quelques jours après la réunion initiale, une deuxième réunion doit être organisée afin de discuter avec les sportifs de leurs objectifs. Il est particulièrement important d'examiner les buts par rapport à leur difficulté, leur spécificité et leur réalisme (cf. chapitre 1 et 2). Néanmoins, il sera très souvent impossible d'établir des buts spécifiques pour chaque sportif durant ces réunions initiales.

L'entraîneur doit donc organiser aussi un certain nombre de réunions durant lesquelles il discutera individuellement avec chaque athlète ou en petits groupes. Les buts individuels de chacun doivent pouvoir être enregistrés à la suite de celles-ci (cf. chapitre 3, titre 4). Ces réunions doivent servir aussi à fixer les buts intermédiaires (cf. chapitre 3, titre 1 et 2) et un calendrier doit être établi (cf. chapitre 3, titre 3). Les stratégies spécifiques pour réaliser ces buts doivent pouvoir être identifiées (cf. chapitre 7), de même que les

procédures d'évaluation de buts (cf. chapitre 5). Les moments les plus favorables pour organiser ces réunions sont avant ou après l'entraînement.

### 8.3. La phase de suivi et d'évaluation

Comme nous l'avons énoncé auparavant, la fixation de but ne peut pas être efficace si un feed-back évaluatif n'est pas fourni aux sportifs (cf. chapitre 5). Mais, lors d'une saison trépidante, ce principe est très souvent oublié. Il est donc important de programmer des réunions d'évaluation des buts tout au long de la saison. Au cours de celles-ci, des sous-groupes d'athlètes discuteront de leurs buts et des progrès réalisés et réévalueront les buts irréalistes ou ceux qui ne peuvent être réalisés à cause d'une blessure ou d'une maladie.

Pour faciliter le suivi des buts et leur évaluation, l'entraîneur doit essayer de développer des manières systématiques de fournir le feed-back. La visualisation du feed-back est indispensable (cf. chapitre 5, titre 2).

## **CONCLUSION**

La technique de la fixation de but qui a de nombreux antécédents dans le domaine industriel, commence depuis une dizaine d'années à être utilisée dans le milieu sportif. Les buts correspondent à une représentation mentale d'un niveau de performance à accomplir. Bien formulés, ils constituent un moyen puissant pour modifier directement ou indirectement la performance de l'athlète. Les buts influencent directement la performance en guidant l'orientation de l'athlète vers les éléments importants de la tâche ou de la technique, en augmentant l'effort et la persévérance, et en favorisant l'acquisition de nouvelles stratégies d'apprentissage (Locke et Latham, 1985).

Les buts ont également une influence indirecte sur la performance en modifiant positivement des facteurs psychologiques importants comme la confiance en soi, l'anxiété et la satisfaction (Weinberg et Gould, 1995).

Si les athlètes semblent spontanément se fixer une pluralité de buts, force est de constater que, pour la plupart, ils le font mal. Les données actuelles de la recherche permettent de formuler sept principes fondamentaux relatifs à la fixation de but, que nous avons traduits en vingt-quatre applications pratiques en sport. Celles-ci peuvent constituer la base d'un programme efficace de formulation de buts applicable quel que soit le sport, le niveau d'habileté et de professionnalisme.