



# COHÉSION DE GROUPE : un fondamental pour la performance, même dans les sports individuels

## DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Entraîneurs et sportifs lient fréquemment le succès et les échecs à la cohésion du groupe, de l'équipe. Pour reprendre le concept de la gestalt, « le tout est supérieur à la somme des parties ». Les exemples témoignent de l'existence d'une émulation collective qui transcende et dépasse les talents et compétences individuelles : « C'est ça le plus difficile dans le football, pourquoi il y a des équipes qui pendant 3, 4 ans vont tout gagner et tout d'un coup ça s'écroule alors que ce sont les mêmes joueurs ? Parce que cette alchimie là, c'est ce qu'il y a de plus dur à trouver, ce relationnel entre les joueurs. La gestion de groupe ça peut très bien se passer pendant un an, pendant une durée de 2 mois et puis il y a un petit grain de sable qui vient foutre le bordel. Il faut toujours être vigilant, c'est un équilibre instable incroyable. » (B.Lizarazu, champion du monde de football avec l'équipe de France en 1998).

Carron (1982) définit la cohésion des groupes comme « un processus dynamique qui se caractérise par la tendance d'un groupe à se serrer les coudes et à demeurer unis dans la poursuite de ses objectifs ». Cette définition éclaire sur les différents aspects de la cohésion. Elle implique que ce phénomène n'est pas stable mais en évolution permanente, dans une notion de mouvement où des individus forment un tout dans une proximité (à la fois physique et psychologique) afin d'accomplir et d'atteindre un objectif commun. Les outils pour favoriser la cohésion peuvent s'inspirer de cette définition. Cette définition implique également deux types de cohésion : une cohésion sociale (degré d'attrance et de satisfaction des individus à évoluer ensemble) et une cohésion opératoire (implication et engagement de chacun dans la réalisation d'un objectif commun).

## A QUOI ÇA SERT ?

La cohésion du groupe est souvent évoquée comme une clé de la performance. Des études montrent qu'il existe une corrélation entre la cohésion et la performance. Si l'aspect affectif et social du groupe ou de l'équipe interfère sur la performance, cette corrélation est plus forte pour la cohésion opératoire (Kozub et Mc Donnell, 2000). Cette relation entre cohésion et performance est circulaire, c'est-à-dire que si la cohésion augmente la performance sportive, le succès renforce la cohésion. Inversement, le manque de cohésion diminue la performance et les défaites fragilisent et réduisent cette cohésion.

« Personnellement, je vois l'équipe comme un tissu complexe de compétences et d'émotions où il est difficile d'évaluer les mécanismes de stagnation et de régression. Une équipe marche bien s'il y a une part conséquente d'éléments de liens, d'écoute, d'amour, de joie d'être ensemble, ces choses qui font que l'on se transcende naturellement. Regardez l'équipe de France de foot de 1998-2000 : les liens comptaient plus que les compétences. En 2002, c'était l'inverse. Ma préoccupation, quand j'étais entraîneur, était toujours d'extraire le meilleur potentiel relationnel d'un mélange de personnalités. Sur le terrain, il fallait des guerriers, des artistes, des stratèges. » (D.Herrero, ancien entraîneur de Toulon, rugby).

## COMMENT FAIRE ?

Il existe de nombreux freins à la cohésion comme la diversité des personnes, les conflits de personnalité et les conflits de rôle au sein du groupe, les difficultés de communication, les luttes de pouvoir entre les membres, les désaccords sur l'objectif commun, la priorisation d'objectif individuel au détriment de l'objectif collectif, les changements fréquents dans la composition du groupe, ou encore le style de leadership de l'entraîneur.

De nombreux outils pour renforcer la cohésion existent, et d'autres peuvent être inventés.

Le questionnaire sur l'ambiance de groupe, le GEQ élaboré par Widmeyer en 1985, (voir fiche sur test, questionnaires et évaluation en psychologie du sport) permet de mesurer le degré de cohésion dans le groupe et peut servir comme outil d'intervention. Un outil fréquemment utilisé est l'établissement du profil de performance de l'équipe.

1. Il consiste à demander à chaque joueur d'identifier les caractéristiques considérées comme les plus importantes pour le succès de l'équipe.
2. Puis, après échanges et discussions collectives, d'élaborer un consensus sur les caractéristiques du profil de performance de leur équipe.
3. Ils attribuent une note de 1 à 10: score idéal.
4. Ils indiquent le niveau actuel de leur équipe par rapport à ces caractéristiques.
5. Soustraire le niveau actuel du score idéal.
6. C'est sur ces valeurs divergentes qu'il faut travailler !

**Exemple d'une équipe de football :**

CARACTÉRISTIQUES	SCORE IDÉAL	NIVEAU ACTUEL	VALEURS DIVERGENTES
Solidarité sur le terrain	10	3	-7
Communiquer	3	2	-1
Récupération et agressivité du milieu de terrain	8	4	-4
Les leaders (3) de l'équipe prennent leurs responsabilités	7	5	-2
Mettre les actions au fond	8	9	+1

La solidarité sur le terrain, la récupération et l'agressivité du milieu de terrain sont les objectifs de travail de l'équipe pour augmenter leur performance et la cohésion.

Une multitude d'outils ou de techniques peut être utilisée pour accroître la cohésion, tant opératoire que sociale.

## ELÉMENTS DE RÉFLEXION, LIMITES

- Les mises au vert sont fréquemment utilisées par les entraîneurs en vue de préparer des échéances importantes ou pour augmenter la cohésion au sein du groupe. Pourtant, cette pratique, fréquemment utilisée par un grand nombre d'entraîneurs, n'a pas démontré ses vertus, ni la méthode pour impacter sur la performance (son contenu, sa fréquence, sa durée...) Cette pratique semble éminemment culturelle selon le pays ou le sport. Les pays anglo-saxon par exemple ont peu ou pas recours à la mise au vert.
- La cohésion pour accroître la performance doit-elle concerner tout le monde ou la cohésion entre un noyau d'individus suffit-elle ? La mise à l'écart d'un sportif, comme Ginola en 1998 par exemple, n'est-elle pas bénéfique pour fédérer l'ensemble du reste du groupe ?
- Certaines équipes ou groupes sportifs sont performants malgré une cohésion sociale très faible. Faut-il avoir une bonne ambiance dans le groupe pour générer des performances ?

## EN SAVOIR PLUS

Le Scanff, 2003, « Manuel de psychologie du sport », tome 2 : l'intervention auprès des sportifs.

Carré, 2013, « Animer un groupe : Leadership, communication et résolution de conflit »

Weinberg (R.S) et Gould (D), 1997, « Psychologie du sport et de l'activité physique ».

