

La fixation de but

Jean-Pierre Famose, Philippe Sarrazin, François Cury
In Christine Le Scanff « Manuel de psychologie du sport »,
tome 2 « L'intervention auprès des sportifs ». Paris : Éditions Revue EPS (2003).

L'objet de ce chapitre est de présenter les bases théoriques et pratiques d'une technique très efficace de préparation psychologique des sportifs qui leur permet non seulement de progresser dans leurs habiletés sportives mais aussi de faire face au stress. La technique de « la fixation de but » a son origine théorique à l'intérieur du champ de la psychologie cognitive et repose essentiellement sur « le construit de but ». Les buts poursuivis par les pratiquants donnent un sens à la situation ou à la tâche et déterminent à la fois la direction de leur comportement et la quantité d'investissement qu'ils y consacrent.

LE CARACTÈRE FINALISÉ DU COMPORTEMENT MOTEUR ET MOTIVATIONNEL

L'idée fondamentale sur laquelle repose la théorie de la fixation de but est que le comportement humain est fondamentalement régulé par un but à atteindre et donc orienté vers le futur (pour une revue, voir Famose, 2001). Comme l'a écrit Nuttin (1980) : « *L'activité du sujet est dirigée vers, et régulée par un résultat ou un état à atteindre, c'est-à-dire par un but cognitivement représenté qui concrétise le besoin du sujet* ». Sans une croyance à des futurs désirables et possibles, il ne peut y avoir d'organisation cohérente du flux du comportement, ni aucune référence par rapport à laquelle il est possible d'évaluer ses propres activités et expériences. Cette idée d'un fonctionnement orienté vers le futur n'a pas toujours été dominante en psychologie. Elle est apparue avec la psychologie intuitive de James (1890) et a été reprise dans les travaux d'autres personnalités scientifiques comme Allport (1937), McDougall (1923), Tolman (1932). Ces théoriciens ont pensé, à leur époque respective, que le comportement était motivé par le désir d'atteindre un but particulier. Bernstein (1967) fut aussi l'un des premiers à souligner l'aptitude des êtres humains à construire cognitivement des représentations d'états futurs potentiels, aptitude qu'il a appelée « *le modèle du futur* ».

Certes d'autres auteurs se sont inscrits à l'encontre d'une telle conception. Ce modèle violait, selon eux, la logique la plus élémentaire. Comment un but, argumentaient-ils, qui est un événement futur, peut-il être la Cause d'un comportement actuel? Une cause doit précéder dans le temps l'événement qu'elle produit. C'était l'époque où prédominaient les modèles béhavioristes (ou mécanistes) qui reposaient sur la prémisse que tout comportement est déclenché par des événements observables qui le précèdent dans le temps. Durant cette période, les partisans des modèles affirmant que le fonctionnement humain était dirigé vers un but étaient en minorité.

Cependant, dans les années 1960, le changement qui s'est produit à l'intérieur de la psychologie scientifique, grâce notamment à l'introduction des conceptions cybernétiques et de celles sur le traitement de l'information, a créé l'opportunité de raviver le concept de but (Boden, 1972; Brody, 1983). L'idée qui a émergé alors a été que des événements futurs peuvent être représentés cognitivement, et que ces cognitions peuvent précéder dans le temps un comportement conçu pour atteindre cet objectif désiré (voir par exemple, Miller *et coll.*, 1960). Ainsi les buts peuvent logiquement servir de causes du comportement. De telles conceptions permettaient de résoudre, éventuellement, les objections historiques principales au modèle du fonctionnement humain dirigé vers un but (Pervin, 1989; Silver, 1985).

C'est surtout durant les quinze dernières années que s'est produit le changement le plus important vers l'idée que le comportement humain est fondamentalement régulé par un but. Les différentes théories actuelles du fonctionnement humain en rapport avec la motivation, la performance, l'émotion, la cognition sociale et le dysfonctionnement du comportement utilisent toutes le concept de but Comme variable explicative (Ames, 1984; Bandura, 1986; Carver et Scheier, 1998; Ford, 1987; Frese et Sabini, 1985; Klinger, 1977; Lee *et coll.*, 1989; Maehr, 1984; Nicholls, 1984; Pervin, 1983). On ne peut pas comprendre de manière adéquate les pensées, les sentiments et les configurations de comportement d'un individu sans avoir une compréhension claire des buts personnels qu'il poursuit (Ford, 1987; Klinger, 1977; Pervin, 1983).

Deux théories sur la relation but/performance

Durant cette période, deux approches différentes et successives concernant l'influence du but vis-à-vis de la performance sportive méritent d'être signalées. On doit la première à Lewin et à ses collaborateurs (Lewin *et coll.*, 1944). Ils ont proposé « *le construit de niveau d'aspiration* ». La seconde théorie est celle de « *la fixation de but* ». Nous la devons à Locke et à ses collaborateurs (Locke et Latham, 1990).

Le Niveau d'aspiration

Pour Lewin *et coll.* (1944), *le niveau d'aspiration* est défini comme le but ou le standard que les individus établissent pour eux-mêmes dans une tâche. Il est fondé sur la familiarité et l'expérience passée avec la tâche. Le paradigme de recherche traditionnellement utilisé par ces chercheurs, pour évaluer le niveau d'aspiration a été le jeu de lancer d'anneaux. Dans cette expérience, les chercheurs demandaient aux sujets de lancer des anneaux sur un piquet en se tenant à différentes distances

de celui-ci. Une valeur supérieure était accordée aux distances les plus éloignées du piquet parce qu'elles rendaient évidemment la tâche plus difficile. On laissait aux sujets la possibilité de se familiariser avec le jeu (habituellement on accordait dix essais) et on leur demandait alors d'énoncer leur but pour les dix prochains essais (« Combien allez-vous essayer de mettre d'anneaux sur le piquet dans les prochains dix essais? »). La combinaison de différentes distances et des valeurs permettait à l'expérimentateur et aux sujets d'estimer à la fois leur confiance en soi (probabilité de succès pour un lancer) et la valeur de la tâche (distance du piquet).

De nombreuses recherches empiriques ont utilisé ce paradigme du niveau d'aspiration et plusieurs résultats importants en ont découlé (Weiner, 1992). D'abord, les sujets ressentaient davantage de succès lorsqu'ils rencontraient les buts qu'ils se fixaient (but subjectif ou niveau d'aspiration), indépendamment du niveau objectif réel de réalisation (par exemple, cinq lancers réussis). Ce qui démontrait clairement que ce n'est pas la performance en soi mais la performance comparée au but qui détermine le degré de satisfaction. Ce type de situation se retrouve très souvent en sport lorsque deux sportifs obtiennent la même bonne performance (par exemple un saut de 7,5 mètres dans une compétition d'athlétisme), avec le même niveau objectif de réalisation. Mais l'un des deux est assez malheureux avec cette distance car il attendait un meilleur résultat, tandis que l'autre sauteur, qui avait un niveau plus bas d'aspiration, est assez satisfait de son saut.

Une deuxième découverte générale a été que ce niveau d'aspiration avait un rapport avec l'expérience antérieure avec la tâche et que le succès préalable sur celle-ci conduisait généralement à des augmentations du niveau d'aspiration tandis que l'échec le diminuait.

Enfin, la recherche a montré qu'il y avait des différences individuelles et de groupes dans le niveau d'aspiration. Un sujet haut en habileté perçue tendait à se fixer des niveaux d'aspiration plus hauts qu'un sujet qui était bas en habileté perçue. De plus, les sujets étaient influencés par la performance et les buts de leur groupe et ils ajustaient leur niveau d'aspiration aux standards du groupe.

La fixation de but

L'autre approche en rapport avec la notion de but est celle de la théorie de la fixation de but. Elle a été à l'origine proposée par Locke (1968). Bien que l'on ait souvent fait référence à une théorie de la fixation de but (Latham et Yukl, 1975, 1976; Mento *et coll.*, 1987), certains auteurs contestent le fait qu'on puisse l'appeler théorie. En effet, selon eux, on n'y trouve aucune tentative pour spécifier les racines ultimes de l'action humaine. Elle ne semble pas non plus concernée par les causes sous-jacentes des buts ou des attentions particulières qu'un individu peut avoir concernant une tâche. Le construit de fixation de but mis en évidence par Locke s'est centré, selon ces auteurs, uniquement sur la relation fonctionnelle entre des buts poursuivis par l'individu et ses comportements ultérieurs. D'ailleurs, Locke lui-même a considéré que son travail fournissait seulement les fondements d'une théorie de la performance. Néanmoins, depuis la publication originale de ses travaux, (Locke, 1968), de nombreuses recherches ont étudié ce phénomène. Elles ont fourni des supports empiriques aux affirmations originales de Locke concernant la fixation de but (pour une revue, voir Locke et Latham, 1990; Cury et Sarrazin, 1993) et ont testé empiriquement l'efficacité de la fixation de but comme technique motivationnelle permettant d'augmenter la performance et d'accroître la productivité dans les situations sportives ou organisationnelles.

Des revues récentes de la littérature dans ce domaine particulier de recherches, effectuées par Locke et Latham (1990), ont confirmé les effets positifs du but sur la performance et ont identifié trois concepts principaux comme étant les plus importants pour expliquer cette efficacité. Le premier est la *spécificité*. En général, les buts spécifiques sont meilleurs que ceux qui sont généraux (Locke, 1968). Ensuite *les buts difficiles* conduisent à des niveaux de performance supérieurs à ceux des buts faciles (Locke, 1968). Enfin, en général, plus le *degré de contrôle* que l'individu a sur le but fixé est élevé, meilleure est sa performance (Steers et Porter, 1974). Ici la notion de contrôle doit être comprise en termes de participation du pratiquant à la fixation de ses propres buts. Une précision doit cependant être ajoutée : le contrôle accroît la possibilité de se fixer des buts plus faciles, donc les effets du contrôle doivent être considérés en conjonction avec les effets de la difficulté.

Indubitablement, la recherche portant sur l'utilisation de la fixation de but comme un outil d'intervention dans chaque domaine de la performance sportive est d'une signification pratique immense (Famose *et coll.*, 1999). Cependant, l'utilité de la fixation de but comme une technique d'intervention doit être basée sur une compréhension conceptuelle claire de *comment* et *pourquoi* cette technique est efficace plutôt que l'acceptation naïve de ce qu'elle fait. Dans ce chapitre, nous resterons dans la logique théorique de Locke et Latham (1990). Une explication alternative concernant la théorie du contrôle est néanmoins possible.

Formuler les buts de manière optimale

Le fait que les pratiquants soient capables d'imaginer des futurs désirables ne garantit pas qu'ils le fassent de façon efficace (c'est-à-dire de façon qui les aide à produire ces futurs). Les buts sont quelquefois formulés de telle sorte qu'ils diminuent leur aptitude potentielle à diriger et organiser une configuration de comportement efficace. Par exemple, les pratiquants passent souvent beaucoup trop de temps à penser à des buts larges et lointains qui sont décourageants et démotivants plutôt que de se concentrer sur des buts plus petits et proches qui peuvent augmenter leur motivation et leur fournir un guide clair pour l'action (par exemple, bien réussir sur un jeu particulier) (Bandura, 1986; Schunk, 1991). Souvent les buts dirigeant les

activités d'un pratiquant sont trop vagues ou éphémères pour soutenir le déroulement efficace d'une action (Locke et Latham, 1984, 1990). Parfois les buts qui occupent l'attention d'un pratiquant sont virtuellement impossibles à atteindre (par exemple, devenir un athlète célèbre). De tels buts peuvent être une source de satisfaction en pensée, mais ils peuvent aussi conduire à une grande quantité d'activité improductive et à des dommages affectifs et auto-évaluatifs significatifs). Quelquefois, l'engagement du pratiquant vers le but peut ne pas être suffisamment fort pour garder le but actif en face d'obstacles et de tentations (Kuhl et Beckman, 1985). À d'autres moments, l'engagement peut être si fort que d'autres buts majeurs peuvent être négligés (Pervin, 1989). Les pratiquants, dans des circonstances hostiles ou capricieuses, peuvent avoir des difficultés à formuler ou maintenir des buts personnellement significatifs, produisant de profonds sentiments de dépression et d'impuissance et une forte tendance à fuir les activités de la vie quotidienne. Inversement, des pratiquants qui sont fortement investis dans beaucoup de types de buts différents peuvent avoir des difficultés à résoudre des conflits de buts, produisant de fréquents épisodes d'anxiété et de frustration. C'est donc l'habileté à formuler et à poursuivre des buts personnels auto fixés de manière adéquate qui rend les pratiquants efficaces dans leur vie sportive.

DÉFINITION DU CONSTRUIT DE BUT

Nous avons mis en évidence l'importance de définir clairement ce que nous voulons signifier lorsque nous parlons de but et du rôle qu'il joue dans la régulation du comportement. Le terme *but* a été défini différemment selon les auteurs. Malgré leurs différences, ces définitions partagent toutes plusieurs points communs.

Un but est cognitif

C'est l'image d'un résultat, ou d'un état, stockée en mémoire afin de servir de valeur de référence en vue de la comparaison avec un résultat ou un état actuel. Le but est donc une image mentale, ou toute autre représentation, d'un résultat ou d'un état final vers lequel une action peut être dirigée. Cette image peut exister sous une forme sensorielle ou verbale; elle peut être stockée en mémoire à court ou à long terme et être rappelée à un moment ultérieur pour une comparaison avec la performance.

Un but représente un résultat ou une conséquence future

Un but influence le comportement présent. Il est de nature anticipatrice et évaluative, c'est-à-dire qu'il représente un état ou un résultat futur désiré et prépare la personne à essayer de produire ce futur désiré. Sa fonction est de diriger le comportement vers l'atteinte de ces résultats. En bref, les pratiquants peuvent utiliser des états ou des événements imaginés désirés pour organiser leur fonctionnement actuel en anticipation de, ou en préparation pour, ces événements futurs imaginés. Bernstein (1967) fut l'un des premiers à souligner l'aptitude des êtres humains à construire cognitivement des représentations d'états futurs potentiels (Ford, 1987 ; Ford et Ford, 1987 ; Ford, 1992). Les individus peuvent utiliser les états imaginés désirés, habituellement appelés but, pour organiser le fonctionnement actuel en anticipation de, ou en préparation pour, d'événements imaginés (le «modèle du futur»).

Les types principaux de buts

À partir de ces deux formes générales de relation avec l'environnement, nous pouvons distinguer, dans le champ des activités physiques et sportives, trois catégories principales de buts divisées en sous-catégories.

Les buts environnementaux

Ce sont ceux qui consistent à produire *un changement physique* dans les rapports de l'individu avec son environnement. On distingue deux types de changements physiques dans les rapports de l'individu avec son environnement.

1. *Les changements de la position du corps par rapport à l'environnement*: sauter, courir, voler, tourner, etc.
2. *Les changements des rapports avec un objet particulier*. Considérons, par exemple, un pratiquant en présence d'un objet (par exemple, un ballon) ou en présence d'un autre pratiquant considéré ici comme un objet impersonnel (adversaire, partenaire) : il peut appliquer à cet objet ou cette personne différentes actions en vue de l'obtention d'un certain effet. Ce dernier peut être de nature diverse:
 - changement de position relative de l'objet ou d'un autre pratiquant par rapport à lui : éloigner l'objet (faire une passe, lancer un javelot, etc.); se rapprocher de l'objet (courir sur une balle amortie); éviter que l'objet se rapproche (esquiver la touche à la balle au prisonnier); faire contact avec un objet ou un autre pratiquant;
 - changement de l'état de l'objet (déformation) : briser une brique ou une planche au karaté;
 - changement de la position relative de différents objets dans l'environnement: mouvoir un objet en déplaçant un autre objet (billard, quille, *bowling*, etc.); masquer par un objet la vue d'une personne; faire résonner un objet en le frappant avec un autre objet, etc.;
 - modification du sujet lui-même: effet sur le sujet de la résistance de l'objet qu'il manipule (musculature);
 - annulation d'une transformation ou d'un changement de l'état de l'objet qui a pour origine l'effet de forces extérieures à lui (choc d'un autre objet, action de la pesanteur, action d'un autre sujet) : lorsque l'objet est soumis à une force extérieure qui le transforme, le sujet par son action a la possibilité d'annuler ou de compenser cette transformation; l'effet désiré est ici le retour de l'objet à l'état initial.
 - annulation d'une transformation ou d'un changement de l'état du sujet qui a pour origine l'effet de forces extérieures à lui:

éviter de chuter au judo, maintenir son équilibre à ski, etc.;

-supporter le poids de son corps: sur une surface plus ou moins solide, se tenir debout, s'asseoir, être couché, être à genoux, skier, patiner, etc.; sur l'eau, flotter;

-supporter le poids d'un objet (haltérophilie);

-se suspendre à un objet fixé (barre fixe), à un objet libre de se mouvoir (corde, anneaux en gymnastique).

L'effet global peut se limiter à l'un des effets énumérés ou en comprendre plusieurs.

Les buts de communication

Ce sont ceux qui consistent à envoyer des informations à des personnes qui regardent afin d'influencer leur comportement. Dans ce type de but, le sujet envoie des signaux ou des messages à quelqu'un qui le regarde afin d'influencer d'une manière quelconque son comportement. On distingue, à l'intérieur de cette catégorie, trois types de buts.

1. *Les buts de communication proprement dits*: au football, un joueur fait un appel de balle et, par la direction de sa course et par sa vitesse, il indique au partenaire porteur du ballon l'endroit où il faut lui envoyer la balle.

2. *Les buts de contre-communication*: ici le joueur envoie de fausses informations à un adversaire afin de profiter du comportement qu'elles déclenchent. Par exemple, lors d'un tir de penalty au hand-ball, le tireur fait semblant d'envoyer la balle dans un coin et profite du déplacement du gardien vers ce côté pour la mettre de l'autre côté.

3. *Les buts de forme*: ici, le but est, grâce à la réalisation d'une forme particulière de mouvement, de produire un effet émotionnel sur un public ou sur des juges. On trouve ce type de but dans des activités comme le plongeon, la gymnastique, le patinage, la danse, la natation synchronisée. Cet effet, s'il est vraiment positif conduira l'observateur à attribuer une bonne note. L'effet principal n'est pas une modification physique dans l'environnement. Chez les pratiquants, les mouvements mis en œuvre visent à une transmission volontaire d'informations. Ils appartiennent à la troisième catégorie de buts proposés par Corraze (1987). Ce type d'habileté a été défini par Paillard (1974) : « *Ce sont des mouvements projetés dans l'espace qui reçoivent leur instruction non plus d'un objectif spatialement repéré qu'il faut atteindre, mais d'un modèle interne en quelque sorte, qui engendrent un programme de trajectoires motrices dont la variété peut être Surprenante chez l'homme* ».

Ici l'effet principal recherché est de déclencher une émotion, d'engager la subjectivité du public: le jeu corporel veut provoquer l'imaginaire d'autrui. Émotion d'ordre esthétique mais aussi thème exprimé et risqué pris.

Les buts d'information

Ce sont ceux qui consistent pour le sujet à recueillir, filtrer, récupérer des sensations intenses ou de l'information. On trouve ce type de but en ski, parachutisme, moto, etc.

Nous concluons en rappelant que, si les conceptualisations permettent de distinguer trois types principaux de buts, il serait vain de les chercher à l'état pur. La plupart du temps, les tâches présentent la cohabitation de plusieurs types de buts et les sujets poursuivent souvent des buts multiples.

Les dimensions du but

Quelle que soit la nature des contenus du but, ce dernier peut se situer au moins sur six dimensions: *la difficulté, la spécificité, la proximité, la complexité, la positivité et la contrôlabilité* du but. On peut y ajouter une septième dimension, *la flexibilité*, que nous analyserons plus loin. Chacune de ces dimensions, à condition que le but soit accepté, a un effet sur la performance.

La difficulté du but

Elle fait référence aux degrés d'efficacité ou aux niveaux de performance requis pour atteindre le but. Par exemple, le but consistant à soulever deux cents kilos en haltérophilie est beaucoup plus difficile à atteindre qu'un but consistant à en soulever seulement cent cinquante. Réaliser en gymnastique un double salto arrière jambes tendues est plus difficile que de réaliser un salto arrière simple jambes tendues, etc.

La spécificité du but

Elle fait référence aux degrés de précision quantitative ou qualitative requise par le but. Par exemple, un but de huit paniers réussis sur dix tentatives sera beaucoup plus spécifique qu'un but général tel que: «faites de votre mieux! ».

La proximité du but

Les buts peuvent être distingués en fonction de leur degré de distance dans le futur. Les buts proximaux sont proches et produisent, nous le verrons, une plus grande motivation dirigée vers l'atteinte que des buts plus distants temporellement (Bandura, 1986). Poursuivre des buts proximaux véhicule aussi une information fiable sur ses propres capacités. Lorsque les élèves perçoivent qu'ils sont en train de faire des progrès vers un but proximal, ils sont aptes à se sentir efficaces et maintiennent leur motivation. Du fait que les progrès vers un but distant sont plus difficiles à jauger, les apprenants reçoivent une information moins claire sur leurs capacités même s'ils réalisent bien la tâche.

La complexité du but

Elle fait référence au nombre de résultats intentionnels différents et à leur interrelation pour atteindre un but quelconque. Par exemple, en skiff, plusieurs sous-buts différents sont au service du but principal: aller le plus vite possible, aller droit, garder le bateau équilibré, ramer vite et de manière efficace, etc.

La positivité du but

Cette dimension du but fait référence à sa présentation positive ou négative. On peut par exemple se fixer de réussir 60% de premiers services ou éviter de faire 50% de fautes sur son premier service.

La contrôlabilité du but

Un but est dit contrôlable si son atteinte dépend uniquement des actions du pratiquant. Lorsque le résultat est également en fonction de l'habileté de l'adversaire, comme en tennis, le but n'est pas entièrement sous le contrôle du pratiquant. La contrôlabilité a ici une signification différente de celle de participation à la fixation du but mentionnée plus haut.

Les dimensions *positivité* et *contrôlabilité* du but ne sont pas signalées de manière explicite dans la technique de la fixation de but. Nous les avons cependant introduites car elles sont tout à fait logiques dans l'esprit de la théorie et leur influence sur la performance est très grande.

L'intensité du but

L'intensité du but concerne plus précisément les processus mis en œuvre par le pratiquant concernant son investissement personnel dans l'atteinte de celui-ci. L'intensité du but comprend des caractéristiques comme *l'acceptation et l'engagement vers le but, la perception de l'importance du but, et les processus cognitifs impliqués dans l'atteinte du but* (par exemple les décisions concernant l'effort, la volonté, etc.).

L'acceptation et l'engagement vers le but

D'abord, il s'agit d'établir la distinction entre deux notions, relativement obscures, fréquemment utilisées dans les théories motivationnelles et plus particulièrement dans la littérature sur la fixation de but: *l'acceptation du but* et *l'engagement vers le but*. L'acceptation du but est l'utilisation initiale d'un but comme valeur de référence dans un système de contrôle; l'engagement vers le but est le refus de le réduire ultérieurement à un niveau plus bas lorsque le sujet est confronté à des signaux d'erreur. Ainsi, l'engagement vers un but difficile produira un investissement de ressources accru puisqu'il limite les possibilités de réduire « la discrédance » uniquement aux réponses qui permettent une augmentation de la performance donc un rapprochement dans la direction du but. Ensuite, un chaînon naturel entre la fixation de but et les autres déterminants de la motivation est fourni en se centrant sur le changement de but.

L'importance du but

L'adoption d'un but et la continuation de l'investissement personnel vers lui dépendent de deux variables. L'une est l'importance du but aux yeux du pratiquant. Un pratiquant ne peut pas adopter des buts qui ne sont pas importants pour lui et il ne persistera pas à les poursuivre quand les choses deviennent difficiles. L'autre variable est le caractère atteignable ou non du but, autrement dit la confiance dans le fait de pouvoir l'atteindre. Si, avant de commencer, le but semble inatteignable le pratiquant ne s'y investira pas. S'il échoue de manière continue dans sa progression vers le but, celui-ci perd toute signification. Par exemple, un alpiniste peut être très engagé vers le but de réussir et être le premier à accomplir successivement plusieurs faces nord. Il peut dépenser un temps et une énergie considérables pour se préparer, conceptualiser et conduire des plans et acquérir l'habileté physique et l'entraînement nécessaires pour atteindre ce but. Cependant, L'effet causal des différentes dimensions du but sur la performance peut fortement diminuer si l'engagement vers le but de cet alpiniste décroît après avoir appris qu'un autre alpiniste vient de réaliser, avant lui, cette même performance et que les retombées pour lui, en termes financiers et d'image, deviendront moindres.

Plusieurs caractéristiques du but, notamment sa place dans *la hiérarchie de buts* et *le conflit* ou *l'alignement* qui existe entre *des buts multiples*, déterminent l'intensité du but et son importance (Famose, 2001),

La hiérarchie de buts

Ces buts n'opèrent pas seulement comme des régulateurs proches de la motivation et de l'action. Ils servent des buts plus larges ayant des significations personnelles et valorisées. Ils sont à l'intérieur d'une structure hiérarchique. Prenons l'exemple d'un pratiquant qui cherche à réaliser une bonne performance lors d'une compétition. Ce but sert le but plus large de réussir dans le domaine sportif, ce qui est un pré-requis pour intégrer des stages de préparation et participer à des compétitions internationales. Ces buts plus larges font eux-mêmes partie d'un but supérieur qui est d'obtenir une renommée dans ce domaine et des retombées économiques et sociales.

Les buts multiples

Dans la vie quotidienne, le sujet est souvent confronté à la réalisation simultanée de plusieurs buts qui peuvent être compatibles ou incompatibles entre eux (Famose, 2001). Par exemple, en classe, l'élève poursuit l'atteinte simultanée de nombreux buts: obtenir l'approbation du professeur, se faire des amis, recueillir de bonnes notes, aider les autres, etc.

1. *Le conflit de buts* fait référence au degré selon lequel atteindre un but valorisé inhibe ou empêche d'atteindre un autre but désiré. Par exemple, plaire à la fois à l'enseignant et à ses pairs peut se révéler parfaitement contradictoire. Un joueur peut découvrir que le but de récupérer le maximum de ballons pendant toute la partie implique des dépenses d'énergie qui interfèrent avec les exigences de lucidité nécessaire pour atteindre une grande précision dans ses passes ou tirs.

2. *L'alignement de buts* signifie que les buts ne sont pas toujours négativement reliés. Ils peuvent s'organiser sous forme d'un «alignement de buts». Au niveau intra-personnel, ces buts sont compatibles entre eux, par exemple parce qu'ils peuvent être atteints par le même plan ou parce qu'ils peuvent être atteints plus facilement ensemble que séparés. Dans ce cas, les buts multiples que s'est forgés le pratiquant ne sont pas en compétition mais sont des collaborateurs potentiels. Parfois il se peut qu'un résultat sportif permette l'atteinte de plusieurs buts à la fois. Ainsi un joueur de tennis qui remporte un tournoi peut augmenter sa réputation sportive, réaliser son rêve personnel d'être au sommet de la hiérarchie sportive, obtenir des retombées financières importantes et grimper dans le classement ce qui lui assure d'entrer directement dans le tableau final sans passer par les qualifications (tous ces buts sont avérés simultanément par la même action). De même, prenons l'exemple d'un skieur: parmi les buts qu'il peut atteindre, il y a progresser dans ses habiletés, s'entraîner afin d'être meilleur que les autres, éprouver le plaisir de la glisse et de la vitesse, être avec ses amis, etc. Ainsi, bien que quelques buts placent des contraintes sur les comportements qui les accomplissent, il est possible de se mouvoir vers tous ces buts avec la même série d'actions.

La notion de but personnel

Le terme *but personnel* est utilisé ici pour souligner le fait que les conséquences désirées qui constituent le but et qui dirigent l'activité d'un pratiquant sont toujours à l'intérieur de lui (Famose, 1993). Les buts personnels sont certes souvent construits à partir d'informations venant du contexte: par exemple, les élèves adoptent en général beaucoup de buts déjà adoptés par d'autres élèves ou mis en avant par les institutions scolaires qui constituent leur environnement (voir, par exemple, le climat motivationnel); par ailleurs, ces mêmes élèves sont de plus généralement volontaires pour s'engager eux-mêmes vers les buts de la tâche assignés par des figures d'autorités légitimes comme les enseignants (Locke et Latham, 1990). Néanmoins, les buts définis par les groupes culturels et ceux assignés par les enseignants ne peuvent avoir un impact motivationnel que s'ils sont adoptés, sous une forme ou sous une autre, comme des buts personnels. Ceci paraît tout à fait évident, a contrario, lorsqu'une personne résiste aux pressions de son environnement qui lui demande de se comporter d'une certaine façon (lorsque les élèves par exemple choisissent de poursuivre des buts autres que ceux spécifiés par leurs enseignants). On retrouve toujours le même principe lorsque les individus sont contraints de manière criante par les contingences environnementales: ils se comporteront toujours pour essayer d'atteindre des conséquences qu'ils valorisent. Comme Ford et Lerner (1992) l'expliquent: « *Un but ne peut réellement être imposé à des individus. Ils doivent l'adopter comme un but personnel pour que celui-ci réalise une fonction directive. Ils doivent souvent faire ainsi parce qu'il devient un sous-but pour un autre but personnellement valorisé, c'est-à-dire qu'il les aide à produire un autre résultat quelconque qu'ils désirent ou les aide à éviter un autre résultat quelconque qu'il ne désirent pas* ». Nuttin (1980) en fournit également une explication. Un but personnel est un but que se fixe le sujet quand il décide lui-même de la tâche à accomplir ou lorsqu'il redéfinit le but au moment où il est confronté à une tâche prescrite. Il est défini comme *l'image d'un niveau futur de performance que le pratiquant désire atteindre*. Ainsi, les buts personnels de la tâche sont cognitifs; un but est une image qui peut exister sous une forme sensorielle ou verbale; l'image peut être stockée en mémoire à court ou à long terme pour être rappelée à un moment ultérieur pour une comparaison avec la performance. De plus, *les buts personnels de la tâche existent antérieurement à l'accomplissement de celle-ci* (c'est un futur anticipé), *les buts de la tâche sont au moins ordinaires* (c'est-à-dire qu'ils incluent un niveau quelconque de performance), et *les buts de la tâche ont une signification* (c'est-à-dire que les individus désirent atteindre le niveau de performance représenté dans le but).

Ce principe garde toute sa valeur même lorsque les pratiquants sont manipulés par les contingences environnementales ou par le pouvoir social et les forces politiques: les individus se comporteront toujours pour essayer d'atteindre les conséquences qu'ils valorisent à l'intérieur des limitations qu'ils sont capables d'imaginer et de ce qu'ils croient que le contexte actuel offre.

Cependant, même lorsque les buts sont assignés, par exemple par un enseignant, nous sommes loin d'une relation parfaite entre le niveau de but assigné par l'enseignant et le niveau de but personnel choisi par l'élève. En effet, même lorsque le but est assigné, il s'opère un processus de choix, d'auto-fixation de but (Weinberg fait la distinction entre but personnel de la tâche et but assigné).

Attachons-nous plus particulièrement au cas où le sujet redéfinit le but qui lui a été prescrit. Redéfinir le but prescrit, c'est se donner un but personnel. La notion de redéfinition de la tâche et de fixation de but personnel est parfaitement illustrée dans les recherches sur la fixation de but. Dans la plupart de ces recherches, les expérimentateurs prescrivent aux sujets des tâches dans lesquelles le but est bien défini (« Vous devez franchir cette ligne en sautant à pieds joints ») ou mal défini (« Faites de votre mieux, en sautant à pieds joints »). Une des découvertes les plus intéressantes de ce type de recherches a été la suivante: lorsqu'on prescrit des buts à la fois difficiles et spécifiques, les sujets obtiennent une meilleure performance que lorsqu'on leur demande de « faire de leur mieux ». Cependant, cette relation s'observe tant qu'on ne leur donne pas un

feedback sur leur performance passée. Sinon, les sujets utilisent l'information du feedback pour redéfinir ces buts mal définis et se fixer des buts spécifiques (sauf si on le leur interdit de façon précise) (Locke *et coll.*, 1968). Ainsi Weinberg *et coll.* (1985) ont découvert que 83% des sujets de leur étude, à qui on avait demandé de «faire de leur mieux », s'étaient fixé des buts spécifiques et nombre d'entre eux ont reconnu utiliser le feedback pour se fixer des buts de cette nature.

Mais les sujets ne redéfinissent pas seulement le but prescrit lorsque celui-ci est mal défini. Ils peuvent aussi le redéfinir lorsqu'il est trop facile ou trop difficile. Les expériences en laboratoire, sur la difficulté de but et 13 performance, ont montré que les sujets à qui étaient assignés des standards de performance très bas réalisaient invariablement des performances au-dessus du niveau du but assigné (Locke, 1968; Garland 1982). Lorsque les buts personnels de la tâche sont mesurés après l'assignement de standards de performance par les expérimentateurs, on constate que les sujets fixent en moyenne leur but au-dessus du standard (Garland, 1983). Apparemment, il y a peu de satisfaction à atteindre un standard de performance trop facile. Ainsi les individus fixent leurs propres buts de telle façon qu'ils puissent anticiper au moins une satisfaction quelconque s'ils atteignent ou approchent le but. L'important est que la performance motrice du pratiquant sera déterminée par le but personnel qu'il s'est fixé et non par celui qui lui a été assigné, sauf évidemment s'il accepte celui-ci. Illustrons avec un professeur qui demande à tous ses élèves de parcourir une distance de mille mètres en quatre minutes. Si deux élèves parmi eux rejettent ce but prescrit et se fixent un but personnel de trois minutes et demie (on suppose qu'ils ont l'habileté adéquate pour y parvenir), nous pouvons prédire qu'ils obtiendront une meilleure performance que ceux qui ont accepté le but assigné. Cependant, si tous les deux se fixent un but personnel de quatre minutes et demie, nous pensons qu'ils obtiendront une moins bonne performance que ceux qui ont accepté quatre minutes. Ainsi, connaître le niveau du but personnel que le sujet cherche à atteindre est crucial. Il est impératif, pour savoir comment un individu accomplira une tâche, de connaître non seulement le but qu'on lui a fixé (tâche prescrite) mais surtout le but personnel que lui-même se fixe en réponse à ce but assigné. La théorie de la fixation de but (Cury et Sarrazin, 1993, Famose *et coll.*, 1999) affirme que les buts assignés affectent la performance non pas directement mais par leurs effets sur les buts personnels que se donnent les sujets. En bref, face à un standard de performance imposé de l'extérieur (c'est-à-dire un but prescrit), l'individu peut se fixer *un but personnel* et c'est ce dernier qui détermine sa performance ultérieure. Et si jamais l'auto-fixation d'un but à l'intérieur de buts assignés est impossible à réaliser du fait d'une concrétisation très marquée du but par l'enseignant, il existe alors la possibilité de différents niveaux d'acceptation du but assigné. Par ailleurs, les buts ne sont pas toujours assignés, ce qui permet très souvent à l'élève de se fixer librement un but. Enfin se fixer un but peut être aussi avoir un but qui reste fixé au même niveau de difficulté (par exemple, gravir un mur d'escalade en vingt secondes) mais dont les conditions de réalisation (par exemple, la difficulté de la voie) sont des niveaux de difficulté différents.

LES EFFETS DES DIMENSIONS DU BUT SUR LA PERFORMANCE

De nombreuses études, surtout conduites dans le cadre de la théorie de la fixation de but, ont démontré empiriquement des relations très fortes entre chacun des attributs du but et la performance (Locke *et coll.*, 1981 ; Locke et Latham, 1985, 1990 ; Mento *et coll.*, 1987). Elles ont généralement consisté à comparer la performance de sujets qui se fixent ou à qui l'on fixe des buts ou certains types de buts (buts difficiles et/ou spécifiques) avec la performance de sujets à qui l'on a simplement dit de « faire de leur mieux » ou à qui l'on a donné des buts faciles à atteindre, ou encore à qui l'on n'a donné aucun but. Certaines recherches manipulent parfois d'autres facteurs comme les caractéristiques du sujet (sexe, race, niveau éducatif, personnalité, etc.) ou les variables situationnelles (présence ou absence de feedback). La littérature psychologique sur la fixation de but est impressionnante en ce sens qu'elle a exploré une variété considérable de situations de laboratoire et de terrain (notamment en sport, voir Famose *et coll.*, 1999), qu'elle a utilisé une très grande diversité de tâches allant de charger un camion à des séances de *brainstorming*, qu'elle a employé des échantillons divers de sujets (enfants d'école élémentaire, travailleurs sans formation, cadres, scientifiques, sportifs, élèves de collège ou de lycée, etc.).

Dans leur revue de plus de cent études sur la fixation de but, Locke et Latham (1990) ont conclu: «*L'effet bénéfique de la fixation de but sur la performance de la tâche est l'un des résultats les plus robustes et les plus répliquables dans la littérature psychologique. Quarante-vingt-dix pour cent des études ont montré des effets positifs ou partiellement positifs. De plus, ces effets sont trouvés tout à fait fiables aussi bien dans les études sur le terrain que dans le laboratoire*» (p, 145). Ainsi, il s'avère que la fixation de but est une technique puissante pour améliorer la performance. De plus, une configuration de résultats claire a émergé avec des implications prêtes pour des spécialistes de psychologie du sport et des entraîneurs. Étant donnée l'abondance de recherches sur la fixation de but et la configuration consistante des résultats trouvés dans la littérature psychologique en général, il n'a pas été surprenant que ce sujet soit apparu récemment dans la littérature psychologique sur le sport. Avant 1985, seules quelques études (Botterill, 1977; Burton, 1983, 1984) avaient été menées sur le sujet. L'encadré 33 présente différents principes fondamentaux qui stipulent la manière dont certaines caractéristiques des dimensions du but agissent sur la performance.

Cinq principes fondamentaux issus de la recherche sur la fixation de but

Principe 1. Des buts difficiles qui contiennent un défi conduisent à une meilleure performance que des buts trop faciles.

Principe 2. Des buts précis et difficiles sont plus efficaces que des buts vagues ou généraux.

Principe 3. Des buts contrôlables et flexibles sont plus efficaces que des buts incontrôlables et inflexibles.

Principe 4. Des buts à long terme sont plus efficaces s'ils sont associés à des buts à court terme.

Principe 5. Des buts positifs sont plus efficaces que des buts négatifs.

Nous allons exposer quelques données empiriques confirmant, dans le domaine du sport, les relations positives entre les dimensions du but et la performance. Puis nous essaierons de fournir certaines explications scientifiques permettant de rendre compte de ces effets observés. Nous donnerons enfin quelques recommandations pratiques permettant d'appliquer ces données de la fixation de but aux situations sportives ou aux séances d'éducation physique et sportive.

LA RELATION DIFFICULTÉ DU BUT/PERFORMANCE

L'un des résultats les plus marquants mis en évidence à l'intérieur du cadre conceptuel de la fixation de but est l'existence d'une relation linéaire positive entre le degré de difficulté du but de la tâche et la performance obtenue lors de la réalisation de celle-ci. Les données empiriques montrent clairement un effet facilitateur de la difficulté du but sur la performance.

À partir d'une revue de littérature portant sur un grand nombre d'études, Locke *et coll.* (1981) et 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 révélé 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*» (voir figure 1).

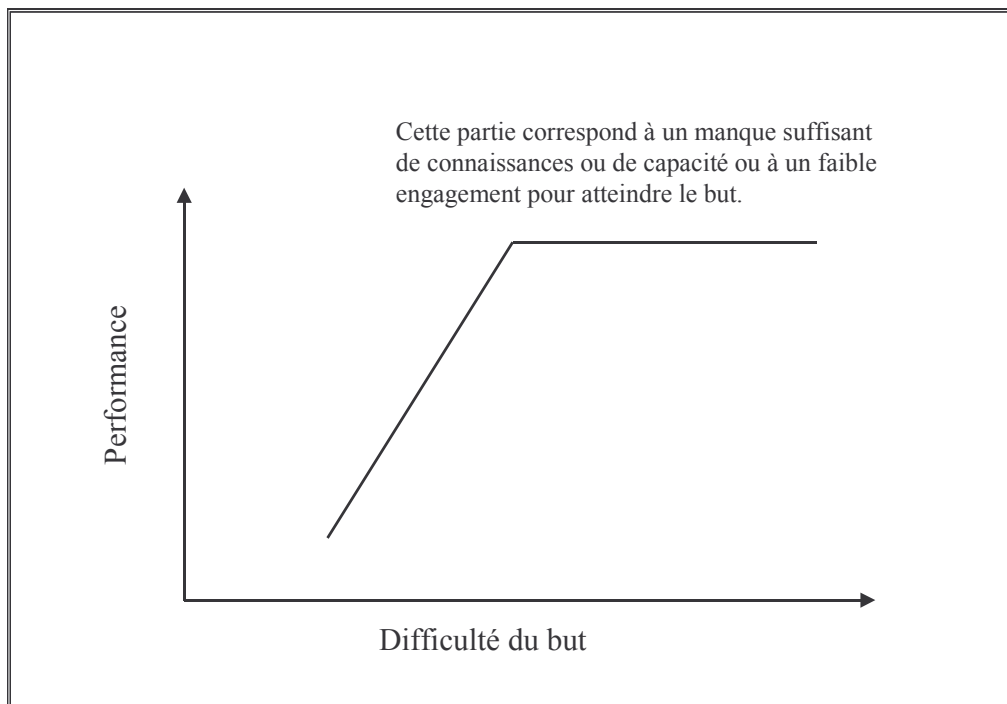


Figure 1 : Représentation graphique de la fonction linéaire de la difficulté du but

Cette fonction signifie que plus le but à atteindre est difficile (à l'intérieur de certaines limites bien entendu) et plus la performance réalisée est élevée. Illustrons cela par l'exemple de la fonction de la difficulté du but, de ses effets sur la performance et sur l'apprentissage. Certes, il existe une limite supérieure à la difficulté de la tâche au-delà de laquelle le sujet se désengage. Nous en discuterons plus loin.

Données empiriques sur la relation linéaire difficulté du but/performance

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 (pour une revue, voir Beggs, 1990; Cury et Sarrazin, 1993; Kyllö et Landers, 1995; Locke et Latham, 1985). Sarrazin et Famose (2003), utilisant 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 (qu'il soit spécifié en des termes normatifs: atteignable uniquement par cinquante ou vingt pour cent de la population de l'étude, ou en des termes personnels: formulé en pourcentage d'augmentation de «sa» performance), meilleure était la performance. Cette expérience avait pour objectif principal de tester l'hypothèse fondamentale de la théorie de la fixation de but: « *Les buts spécifiques et difficiles conduisent à de meilleures performances que les; buts faciles ou vagues du type « faites de votre mieux ».* Suivant en cela les études traditionnelles sur la fixation de but, le plan de cette expérience avait prévu d'assigner à trois groupes de sujets, choisis au hasard, un but spécifique à atteindre, d'un niveau de difficulté donné. La tâche consistait à grimper une voie sur un mur vertical de sept mètres et demi, «le plus vite possible» au cours de la phase pré-expérimentale et «en cherchant il atteindre un temps déterminé» lors des sessions-tests. La difficulté de la voie était située à 4 «plus », dans la cotation fédérale. Les sujets ont été ensuite assignés au hasard à l'une des quatre conditions expérimentales. Dans les trois premières conditions, un but à atteindre était prescrit aux sujets: «Essayez de réaliser au moins le temps de quatre-vingt-dix secondes, quarante-cinq secondes, ou quinze secondes, au cours de trois tentatives» (sur trois semaines différentes). Dans la dernière condition, aucun temps à atteindre n'était spécifié et aucune indication chronométrée n'était portée à la connaissance des sujets. Il leur était seulement stipulé de «faire ce qu'ils pouvaient». Les sujets ont dû répéter leurs tentatives sur trois essais. Toutes les combinaisons possibles d'ordre de présentation des trois buts ont été composées et administrées équitablement à l'ensemble des sujets. Les résultats (voir figure 2) ont montré sans ambiguïté que plus la difficulté du but augmente, plus la performance augmente (ici, l'augmentation se traduit par une diminution du temps mis). La fonction difficulté du but se retrouve donc aussi au niveau de cette tâche d'escalade.

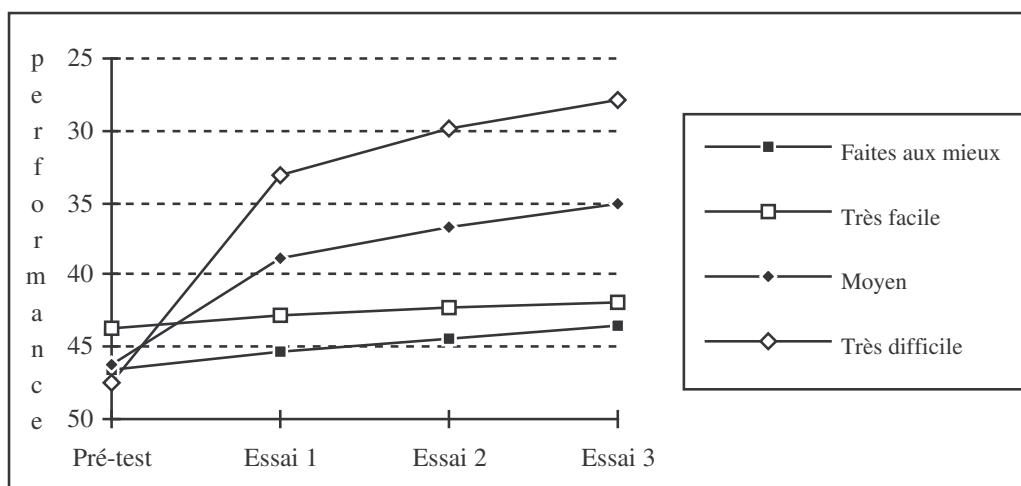


Figure 2. Evolution de la performance (non ajustée) pour chaque groupe, au cours des essais successifs dans une tâche d'escalade.

Données empiriques sur la relation difficulté du but/apprentissage

L'observation de la figure 2 montre, pour l'ensemble des groupes, une progression significative au cours des trois essais. Mais cette progression a été très différente suivant les groupes. Ainsi, le groupe «but très facile» ne progresse pas significativement, le groupe «faites au mieux» révèle une différence significative uniquement entre l'essai 1 et l'essai 3, et seuls les groupes «but moyen» et «but très difficile» ont progressé significativement d'un essai à l'autre. Ces résultats viennent donc appuyer la théorie de la fixation de but: non seulement les buts les plus difficiles conduisent à des performances plus hautes que les buts faciles ou vagues mais encore ils permettent des progrès manifestes dans la courbe d'apprentissage.

Applications pratiques

Nous présentons ici deux applications (Famose *et coll.*, 1999) qui découlent du principe selon lequel des buts difficiles qui contiennent un défi conduisent à une meilleure performance que des buts trop faciles:

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

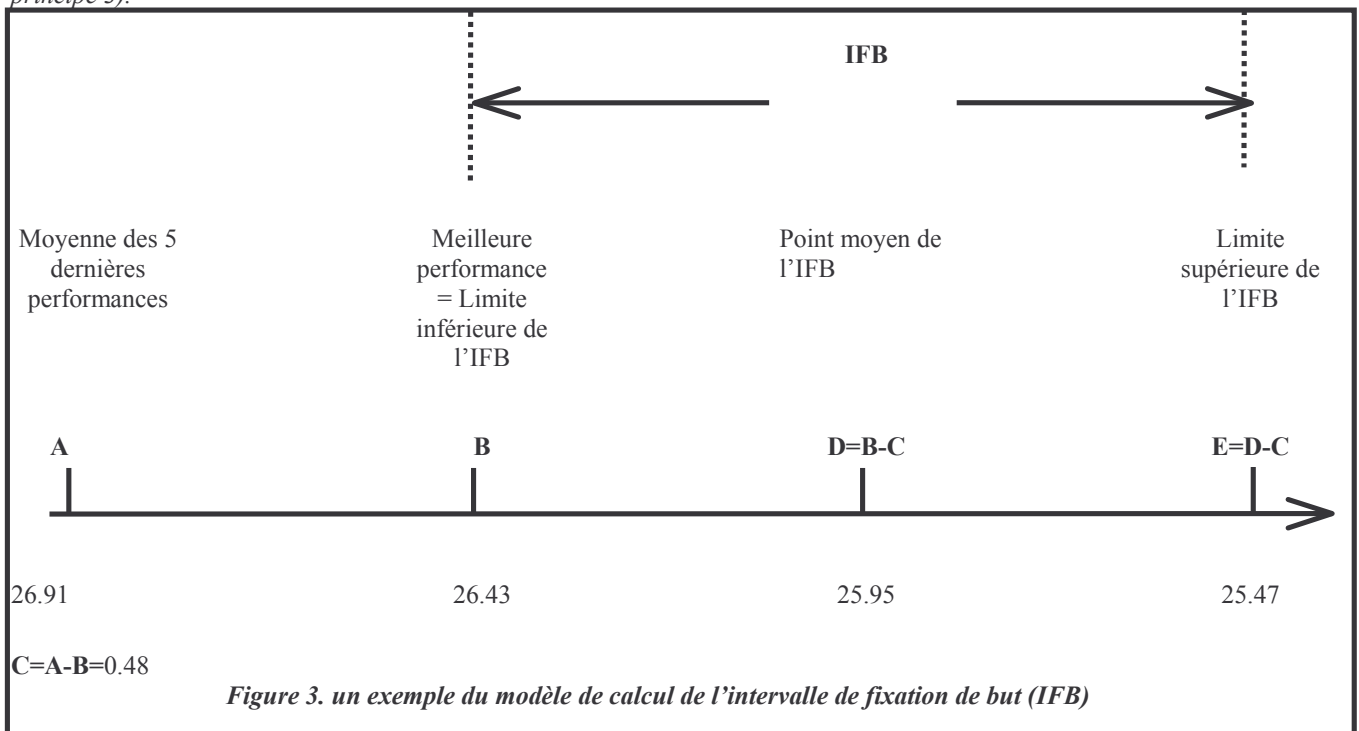
Application 1: fixer des buts difficiles... , mais réalistes

Les buts ne présentent aucune utilité si leur atteinte n'exige aucun effort. En outre, ils risquent fortement de lasser le pratiquant. Mais, inversement, les buts trop difficiles à atteindre peuvent conduire l'athlète à un sentiment d'échec associé à une perte de confiance en soi et à une augmentation de l'anxiété. Il est donc recommandé de fixer des buts qui soient

suffisamment difficiles pour poser un défi mais suffisamment accessibles pour espérer être atteints (Mc Clements, 1982). Toute la difficulté pour l'entraîneur réside précisément dans cet équilibre à trouver. À lui de bien connaître les capacités et l'engagement de ses athlètes, de veiller à différencier le but fixé 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 Clements 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» (IFS). Cette méthode consiste à calculer un intervalle de buts raisonnablement accessibles, basé sur les cinq dernières performances de l'athlète. Cinq indicateurs sont nécessaires pour le calculer de cet intervalle.

1. A représente la *moyenne* des cinq dernières performances.
2. B représente la *meilleure* des cinq dernières performances, c'est également la limite inférieure de l'intervalle de fixation de but.
3. C représente la *différence entre la moyenne* des cinq dernières performances (A) et la *meilleure* des cinq dernières performances (B) ; notons que si la performance est un temps: $C = A - B$, mais si la performance est une distance: $C = B - A$.
4. D représente le *point moyen* de l'intervalle; si la performance est un temps: $D = 13 - C$, mais si la performance est une distance: $D = B + C$.
5. E représente la *limite supérieure* de l'intervalle; si la performance est un temps: $E = D - C$, mais si la performance est une distance: $E = D + C$.

Afin d'illustrer leur modèle, les auteurs proposent l'exemple d'une jeune nageuse de douze ans, participant à des compétitions sur cinquante yards nage libre. Ses cinq dernières performances ont été: 26,48; 26,43; 27,12; 27,82; 26,6. Les indicateurs utilisés pour calculer l' IFB sont mentionnés sur la figure 3. 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'IFB (E) permet de fixer une performance exceptionnelle. L'avantage du modèle IFB 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 ou défaite; voir encadré 33, *principe 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 l'athlète, 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. À cet effet, le calcul devra prendre en compte non pas les cinq dernières

performances de l'athlète mais *les cinq meilleures performances de la saison précédente*.

Application 2: 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; Famose, 1990) d'autre part. Locke et Latham (1985) utilisent 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 en gymnastique, etc.) par l'instauration d'un bruit élevé et d'un chahut (musique à fort volume sonore, coéquipiers qui sifflent ou huent). 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: moins 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 (faire travailler la défense d'une équipe de hand-ball ou de basket-ball en étant en infériorité numérique; faire jouer une équipe avec un retard à la marque, pour habituer les joueurs à «coller» au score et leur éviter de paniquer quand la situation survient en compétition).

En résumé, l'entraîneur ne devra jamais oublier 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 rencontrées par l'athlète à l'entraînement de manière à ce qu'il puisse s'adapter le mieux possible aux situations de compétition.

LA RELATION DIFFICULTÉ/SPÉCIFICITÉ DU BUT/PERFORMANCE

Un second postulat fondamental de la théorie de la fixation de but est que les buts difficiles et spécifiques, s'ils sont acceptés, conduisent à une plus haute performance que des buts généraux «faites de votre mieux» ou qu'aucun but du tout. Les données empiriques appuient aussi sur l'effet facilitateur de la difficulté / spécificité du but sur la performance.

Depuis l'introduction de la théorie de la fixation de but (Locke, 1968), il y a eu une confusion sur l'effet de la spécificité du but, en tant que tel, sur la performance parce que la théorie ne fait pas de prédiction sur cette relation. En fait, la théorie concerne l'effet de la difficulté du but, ou de l'effet joint de la difficulté et de la spécificité du but sur la performance. Néanmoins, une croyance erronée circule parmi quelques scientifiques organisationnels que la spécificité du but en tant que telle facilite la performance. Contre cette croyance, nous disons que les buts spécifiques et faciles conduiront à de bas niveaux de performance. Dans deux études, Locke et ses collaborateurs (1989) ont séparé expérimentalement les effets de la spécificité du but et ceux de la difficulté du but. Ils ont trouvé que la difficulté du but affecte principalement le niveau moyen de performance tandis que la spécificité du but affecte seulement la variabilité de la performance. Plus le but est spécifique, plus la variabilité de la performance est basse, en supposant que la performance soit contrôlable.

Un autre 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 faut que tu t'améliores ») il doit préciser un niveau explicite de performance à atteindre pour guider efficacement l'activité des pratiquants. Plusieurs études ont montré que les gens ne «faisaient pas de leur mieux» quand on leur disait d'essayer de le faire! Car un but vague peut être traduit par l'individu en une grande variété de résultats à atteindre. D'ailleurs, ce type de but conduit plutôt à une plus grande variabilité des niveaux de performance que les buts spécifiques (Locke *et coll.*, 1989). Quoi qu'il en soit, la spécificité du but en soi ne conduit pas nécessairement à une amélioration de la performance. Il faut que le but soit spécifique et difficile pour observer cette amélioration (Locke et Latham, 1990). En général, les individus qui reçoivent des buts vagues surpassent, certes, ceux qui poursuivent des buts faciles mais obtiennent des performances plus faibles que ceux qui poursuivent des buts spécifiques et difficiles.

Applications pratiques

Plusieurs applications pratiques découlent du principe énoncé précédemment. Tout d'abord, on peut rendre le but précis en utilisant deux procédés différents:

- en le rendant quantitatif;
- en l'inscrivant concrètement dans le milieu.

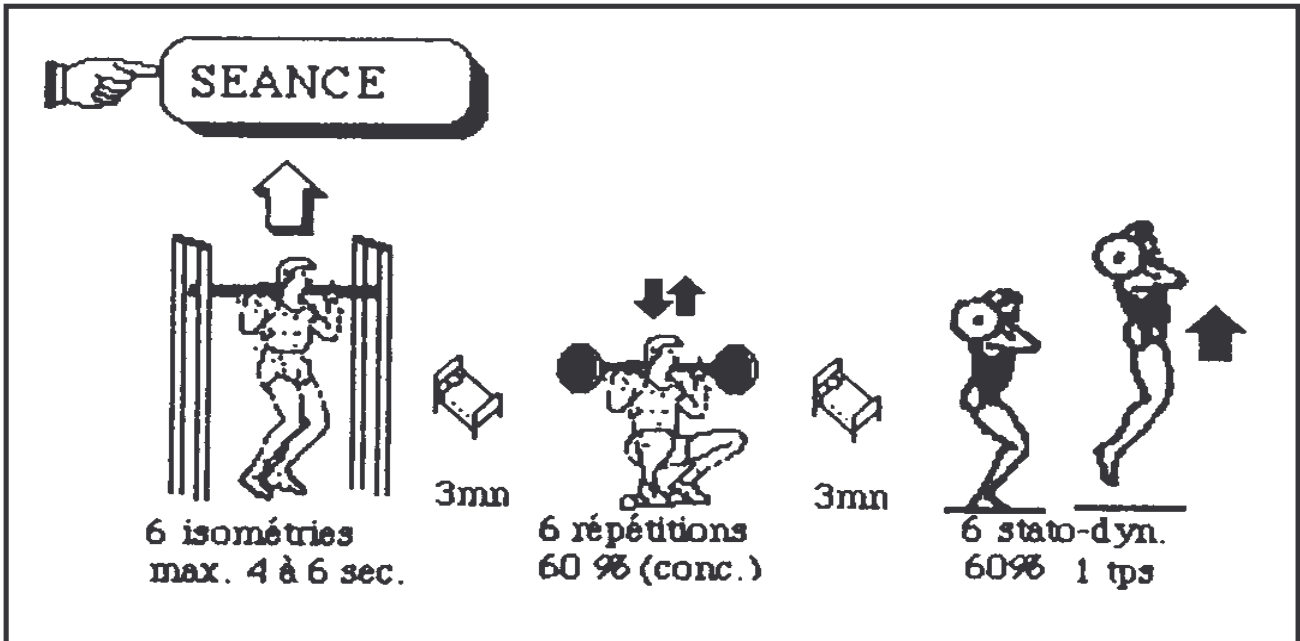
Ensuite:

- il est préférable de spécifier le but de manière positive plutôt que négative;
- il est nécessaire de 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.

Application 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 (voir figure 4). Les buts précis destinés au développement de certaines ressources énergétiques pourront être établis en termes de rythme à tenir (par exemple, courir 1500 mètres en quatre minutes), ou de fréquence cardiaque à atteindre et à maintenir (par exemple, courir pendant trente minutes, avec une fréquence cardiaque située entre cent soixante et cent soixante-dix battements par minute).

Figure 4. Exemples de buts fixés à un athlète pour développer la force (Cometti, 1995)



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.

Application 2: 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 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 pourra se faire en termes 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, cinq volées gagnantes consécutives).

Application 3: utiliser un système de points

Quand l'activité sportive fait appel à une pluralité d'habiletés sous-jacentes, un autre moyen intéressant 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 5 présente un exemple fictif de ce système de points pour le basket-ball. Il peut facilement être mis en place avec un petit logiciel d'observation. En fonction du niveau du moment du joueur et en fonction de celui 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 peut être différencié en fonction de la place et du rôle du joueur dans l'équipe.

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. En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, nous préconisons de fixer uniquement les buts de manière positive: afin de réduire le stress de l'athlète, il est plus important de focaliser son attention sur les comportements désirés plutôt que sur les comportements non désirés (voir encadré 33, principe 5). Un avantage à ce système de points est qu'il réduit le nombre de buts que l'athlète poursuit. 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: « Marquez x points en dix minutes ou sur une mi-temps ».

Il est important de communiquer à l'athlète le nombre de points obtenus de manière à lui donner une information sur l'écart entre le but fixé et la performance réalisée. 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.

Actions	Valeur (fictive) des actions
• 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, etc.
Base à partir de laquelle le but peut être fixé :	
-moyenne personnelle de la saison ; -moyenne personnelle sur les trois derniers matchs ; -performance individuelle obtenue avec la même équipe lors d'une rencontre antérieure, etc.	

Figure 5. Exemple de système de points pour des joueurs de basket-ball

Application 4: concrétiser les buts en «aménageant le milieu»

Dans beaucoup d'habiletés complexes, les buts à atteindre sont loin d'être évidents à spécifier. Pensons à la réalisation d'un virage skis parallèles ou à une manœuvre à la voile. Des buts verbaux du genre «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 et coll., 1979). Les travaux de ces chercheurs 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 est considérablement facilité. Inscrit dans l'environnement, le but est moins soumis à interprétation que lorsqu'il est exprimé de manière verbale. Une expérience de Ginevskaia (citée par Galifret-Granjon, 1981) corrobore cette assertion: les enfants sautaient significativement plus loin en longueur quand ils devaient atteindre une marque dessinée du sol (« Sauter 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.

Application 5: spécifier les buts à l'entraînement comme en compétition

La fixation de but présente des avantages aussi bien à l'entraînement qu'en compétition (Bell, 1983).

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 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 chez lui la confiance en soi. Ensuite, la fixation de buts difficiles (par exemple, au tennis: « Mets cinq fois de suite une balle dans un endroit précis ») génère une tension (Beggs, 1990). Dans cet exemple en tennis, 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 éprouvée est assez proche du stress compétitif. Dans ces conditions, l'athlète peut apprendre à «faire face» en se relaxant ou en pensant à certains gestes-clés. 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 compétitif.

Des buts durant la compétition

Le but présumé de toute compétition est de gagner. Dès lors, il pourrait sembler inutile d'établir des buts supplémentaires au cours d'une compétition. Pourtant, 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 le but de passer 65% de premiers services. S'il y parvient, les bénéfices seront doubles:

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

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

Application 6: pour les sports d'équipe, fixer aussi des buts collectifs

Que ce soit pour les sports d'équipes 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 pour les 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 en 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 pour les sports individuels, l'entraîneur pourra donc fixer des buts difficiles et spécifiques pour chacune des sous-composantes des habiletés propres à chacun des postes. La difficulté réside précisément dans la gestion de cette pluralité d'objectifs à fixer.

Cependant, une différence fondamentale existe entre sports individuels et sports d'équipes. 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 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 axés sur la récupération de balle et les attaquants ayant des objectifs davantage centrés 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 (voir figure 5) peut également être élaboré pour l'équipe.

LA RELATION CONTRÔLABILITÉ DU BUT/PERFORMANCE

L'essence même du sport compétitif est la recherche de la victoire, la démonstration de sa supériorité sur les concurrents. Il n'est donc pas surprenant d'entendre les sportifs dire que leur objectif pour la saison est de remporter tel championnat ou de vaincre tel adversaire. Avec ces buts de résultat compétitifs, le succès (ou la défaite) est évalué à partir d'un processus de comparaison sociale (Famose, 1990; Nicholls,] 980) : on se sent en situation de réussite quand on gagne et l'on se sent 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. Précisément, les «buts de résultats compétitifs» sont partiellement «incontrôlables» et «inflexibles» (Burton, 1989). L'issue d'une rencontre ne dépend que partiellement de l'habileté du compétiteur. 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 ces variables influençant 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 coll.*, 1990). En même temps qu'ils sont incontrôlables, les buts de résultats compétitifs ont un 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 sportifs 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 et la motivation comme la performance sont rarement élevées. En outre, l'excès de confiance qui peut résulter 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 autre(e), la victoire est inenvisageable. Une équipe de hand-ball, menée de dix buts au bout de vingt minutes, ou un coureur de cent mètres qui accuse un retard de cinq mètres sur ses adversaires à dix 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*, *perdre* est synonyme de *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 sportifs à se fixer des buts qui sont flexibles et directement sous leur contrôle: des buts de «*maîtrise de la tâche*».

Application pratique

Pour surmonter les problèmes engendrés par les buts de résultats compétitifs, il faut considérer le succès non pas uniquement en termes de victoire ou de supériorité sur les autres mais également en termes de dépassement de niveaux personnels de performance.

Fixer des buts de maîtrise plutôt que des buts de résultats compétitifs

«Gagner n'est pas tout» (Burton, 1989) : il est nécessaire de mettre l'accent sur des buts de maîtrise de la tâche. Un but de maîtrise s'appuie sur des comportements spécifiques de l'athlète (ou de l'équipe) :

- «courir le 1 500 mètres en moins de quatre minutes»;
- «réussir 80 % de lancer francs» ;
- «60% des possessions de balles doivent se concrétiser par un tir» ;
- «le pivot devra marquer trente points» (selon le système de codification des actions expliqué plus haut), etc.

Avec des buts de maîtrise de la tâche, le succès ne repose plus sur des critères extérieurs et normatifs: la victoire sur les autres. Il repose à présent sur des critères personnels, sous le contrôle direct de l'athlète: sa propre performance. Avec un but de maîtrise, 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 qui présentent 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 qui leur permettent de se sentir en réussite s'ils donnent leur maximum, même s'ils sont (très) loin des premiers.

Burton (1989) a réalisé un programme d'entraînement basé sur la fixation de but de maîtrise (« *the goal setting training*»), destiné aux nageurs de haut niveau. Ce programme s'est avéré particulièrement efficace pour réduire l'anxiété, 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.

Ainsi, 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 leurs athlètes. Ceux qui sont 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 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 conclure rapidement 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'assortir 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.

EXPLICATIONS DES RÉSULTATS DE LA FIXATION DE BUT EN TERMES DE THÉORIE DU CONTRÔLE

Selon la théorie de la fixation de but, les buts personnels d'un individu sont les précurseurs immédiats du comportement (Locke et Latham, 1990, Mento *et coll.*, 1987). Sur ce point, la théorie de la fixation de but se démarque quelque peu de la théorie du contrôle. Selon la conception de Locke, avoir un but affecte la performance car il conduit directement ou indirectement les individus à effectuer des opérations ou des comportements qui influent sur la performance ou l'apprentissage. Cependant, si nous nous plaçons dans le cadre général de la théorie du contrôle, l'action n'est pas directement déclenchée par les buts, elle est réellement déclenchée à partir de la «*discrepance*» perçue entre le but poursuivi et le résultat obtenu (Miller *et coll.*, 1960). D'autant plus qu'il est reconnu que les intentions ne se traduisent pas toujours en comportements (Ajzen et Fishbein, 1980) et que les comportements, reflétant l'amplitude et la direction de l'effort, sont des déterminants partiels de la performance. De plus, à la suite de la perception d'une *discrepance*, les pratiquants n'augmentent pas forcément leur effort ou ne changent pas forcément de comportement. Ils peuvent abandonner, changer le but, etc.

Peut-on cependant rendre compte des données empiriques recueillies dans le cadre de la théorie de la fixation de but en termes de théorie du contrôle? Nous avons dit que les buts peuvent différer sur plusieurs dimensions, notamment sur la difficulté et la spécificité du but (Locke et Latham, 1990). Dans la théorie du contrôle (Famose, 2001), la relation difficulté du but/performance est expliquée en relevant que les buts difficiles requièrent de plus grands efforts pour éviter les *discrepances* (Campion et Lord, 1982, Lord et Hanges, 1987). Prenons l'exemple du sportif qui cherche à atteindre un niveau de performance donné pour obtenir sa qualification pour les Jeux Olympiques: si le minima olympique est élevé et si ses premières performances en sont très éloignées, il percevra plus probablement une *discrepance* et le besoin de faire une action corrective que si le minima est facile et proche de son niveau actuel.

La relation spécificité du but/performance peut aussi être expliquée par la théorie du contrôle. Les buts vagues constituent

de pauvres standards de référence puisque que, dans beaucoup de situations, aucune discrédance ne sera indiquée et il n'y aura pas besoin d'actions correctives (Campion et Lord, 1982). Un niveau de performance de cinquante secondes doit probablement être perçu comme inadéquat si le minima est de quarante-sept secondes. Le même niveau de performance initial sera moins probablement ressenti comme un problème si le but est plus général (par exemple entre quarante-sept et quarante-neuf secondes) et encore moins s'il s'agit d'un but non quantitatif vague (« Faites de votre mieux»). Klein *et coll.* (1988) ont accrédité cette position lorsqu'ils ont trouvé que les buts spécifiques étaient associés à des discrédances but/performance plus petites. Du fait que les buts vagues permettent plus de niveaux de performance qui peuvent être considérés comme des atteintes du but, la spécificité affectera aussi la variabilité de la performance à travers les individus. Ainsi, avec des buts spécifiques, il résulte moins de variabilité dans la performance (Klein *et coll.*, 1988; Locke *et coll.*, 1989).

La théorie du contrôle offre l'énorme avantage d'expliquer les découvertes générales de la recherche sur la fixation de but selon laquelle les buts difficiles et spécifiques produisent les meilleures performances (Locke *et coll.*, 1981). Les buts spécifiques fournissent l'interprétation la plus précise pour le feedback de performance permettant un meilleur apprentissage et une régulation plus étroite de la performance (Campion et Lord, 1982). Les buts difficiles produisent une performance plus grande parce qu'ils fournissent un standard supérieur autour duquel la performance est régulée. Ils produisent aussi un effort supérieur si ce dernier est requis pour atteindre ou maintenir des niveaux supérieurs de performance. Il en découle un principe d'intervention en termes de théorie du contrôle des résultats obtenus dans le cadre de la fixation de but: *la fixation de but n'est efficace que si des indications relatives à la performance obtenue (feedback) sont apportées pour apprécier l'écart actuel entre le but et la performance.*

Pour que les buts apportent une modification de la performance, des chercheurs (Bandura et Cervone, 1983 ; Locke *et coll.*, 1981) ont insisté sur la nécessité d'apporter une information rétroactive (un feedback) 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 pieu et perdra de sa force motivationnelle. L'établissement d'un but spécifique et de défi d'une part, l'apport d'un feedback de performance, d'autre part, constituent deux aspects complémentaires et indispensables à l'efficacité de la technique (Locke *et coll.*, 1991). Les buts sans feedback ou le feedback sans but préalable entraînent des performances inférieures aux situations dans lesquelles les buts sont associés à des feedback (Bandura et Cervone, 1983).

Le feedback 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 feedback fait état d'une performance supérieure ou équivalente au but préalablement fixé, alors l'athlète éprouvera une grande satisfaction et verra sa confiance renforcée; afin de maintenir sa motivation, l'entraîneur devra alors augmenter les buts à atteindre pour proposer un nouveau défi ;
- si le feedback fait état d'une performance inférieure au but préalablement fixé, alors l'athlète éprouvera du mécontentement ; tant que l'écart entre le feedback de performance et le but n'est pas trop grand, cette insatisfaction devrait générer des efforts plus importants et éventuellement une volonté de modifier sa technique et sa manière de s'entraîner pour progresser davantage (Bandura et Cervone, 1983); mais si l'écart est trop grand, il apparaît nécessaire de revoir le but à la baisse, pour qu'il conserve son pouvoir motivant.

Applications pratiques

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

- les feedback doivent être précis et mesurables;
- on peut visualiser le feedback par un graphique;
- le feedback peut porter sur la performance et sur la façon d'y parvenir.

Application 1: le feedback doit être précis et mesurable

Comme pour les buts fixés, un feedback 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 pour l'athlète sur l'écart qui le sépare du but à atteindre (nombre de passes décisives, nombre de tirs cadrés; nombre de récupérations au rebond, etc.).

Application 2: visualiser le feedback

Un graphique (voir figure 6) permet de visualiser à la fois le but fixé en début de saison et les performances obtenues par l'athlète. Cette représentation du but et des performances obtenues, par exemple sur une base hebdomadaire, apportera 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.

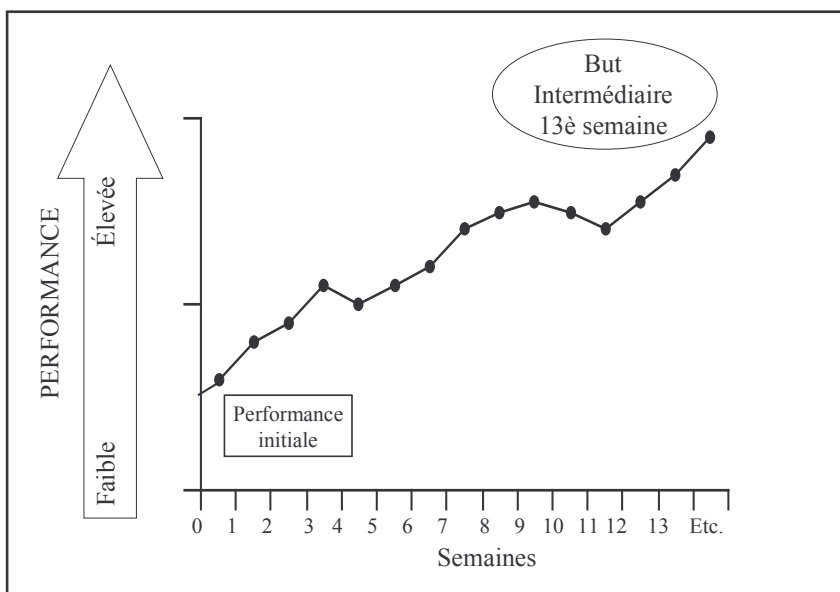
L'athlète et l'entraîneur peuvent ainsi déterminer des stratégies futures d'atteintes du but et des sous-buts.

Application 3: le feedback peut porter aussi bien sur la performance que sur la manière d'y parvenir

Dans les disciplines sportives mesurées (athlétisme, natation, etc.), il est indispensable d'apporter un feedback 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. Des informations de même nature que celles qui sont mentionnées dans la figure 7 pourraient servir à ce dessein.

Figure 6. Exemple de visualisation graphique du but à atteindre et des performances réalisées chaque semaine.

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.), il faut apporter une information précise (si possible quantitative) sur l'écart qui sépare l'athlète de ces différents buts établis initialement. En l'absence de feedback, établir seulement des objectifs ne sert à rien. Néanmoins, il existe un cas où le feedback 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. Seuls 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 se peut, une relative confidentialité dans la communication des performances à l'athlète qui doit se centrer essentiellement sur *des standards personnels de réussite*. Il n'est donc pas nécessaire de divulguer les résultats normatifs obtenus au cours d'une compétition. L'information la plus utile, en particulier pour les sportifs qui traversent des phases de doute et d'anxiété, est celle relative à la performance personnelle.

LA RELATION PROXIMITÉ DU BUT/PERFORMANCE

Quand on demande aux athlètes de décrire leurs buts, la plupart identifient des objectifs à long terme (gagner un championnat précis, battre un records, faire partie d'une équipe particulière, etc.). Malheureusement, atteindre 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). Pour cette raison, 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 l'atteinte de l'objectif éloigné, «rêvé». Fixer des buts à court terme associés à des buts à long terme est important 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 apparaît 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.

Applications pratiques

Cinq applications découlent de ce principe:

- proposer une organisation hiérarchique de buts à court terme mesurables associés à un (des) but(s) à long terme mesurable(s);
- organiser hiérarchiquement des buts à court terme et des buts à long terme reposant également sur certaines composantes techniques de l'habileté motrice
- déterminer un calendrier;
- consigner les objectifs par écrit;
- ajuster les objectifs au cours de la saison.

Application 1: proposer une organisation hiérarchique de buts à court terme mesurables associés à un (des) but(s) à long terme mesurable(s)

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, la marche la plus basse son niveau actuel, les marches intermédiaires symbolisent 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) qui 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 quatre secondes, s'il voulait avoir une chance de médaille. Une simple division lui montra qu'il pourrait réussir en améliorant son temps d'environ quatre millisecondes à chaque heure d'entraînement. Ce but proche, qui représente seulement un cinquième du temps nécessaire pour cligner de l'œil, lui paraissait, dès lors, tout à fait accessible. Quatre années plus tard, il devenait champion olympique sur la distance.

Établir des courbes réalistes de progression

Cet exemple est presque caricatural et 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» apparaissant dès que la performance est proche des limites théoriques d'un athlète. En d'autres termes, plus on approche de ces limites, plus il devient nécessaire de fournir beaucoup d'effort 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'est pas linéaire. À partir de leurs observations, ces auteurs ont proposé des équations mathématiques qui régissent l'évolution des performances dans ce sport. Celles-ci peuvent servir de base à la construction d'une progression de sous-buts réalistes (c'est-à-dire non linéaire et continu) 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 altérer la confiance du sportif et augmenter son anxiété.

Application 2: organiser hiérarchiquement des buts à court terme et des buts à long terme reposant également 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 mais également sur certaines des 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 *but environnemental*); 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 pour un aménagement matériel du milieu, en installant par exemple un obstacle à franchir pour contraindre la flexion-extension et l'allègement des skis (voir Famose, 1990, pour des recommandations pratiques). Une troisième possibilité consiste à combiner les deux types de but énoncés ci-dessus. La figure 7 présente un exemple d'une organisation hiérarchique des buts au triple saut, combinant à la fois buts de forme et buts environnementaux.

Application 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.

Application 4: consigner les objectifs par écrit

« *Loin des yeux, loin du cœur* » est un dicton à ne pas oublier lorsqu'on établit des objectifs à court et à long terme. Il est courant d'oublier les objectifs de début de saison s'ils ne sont pas consignés quelque part. C'est pourquoi 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) suggèrent, 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 conseillent également aux athlètes d'y 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 le sportif. Les objectifs communs à une équipe peuvent également être affichés dans les vestiaires ou dans la salle d'entraînement. En réalité, plusieurs stratégies peuvent être envisagées dans la mesure où elles permettent de repérer rapidement les priorités établies en début de saison.

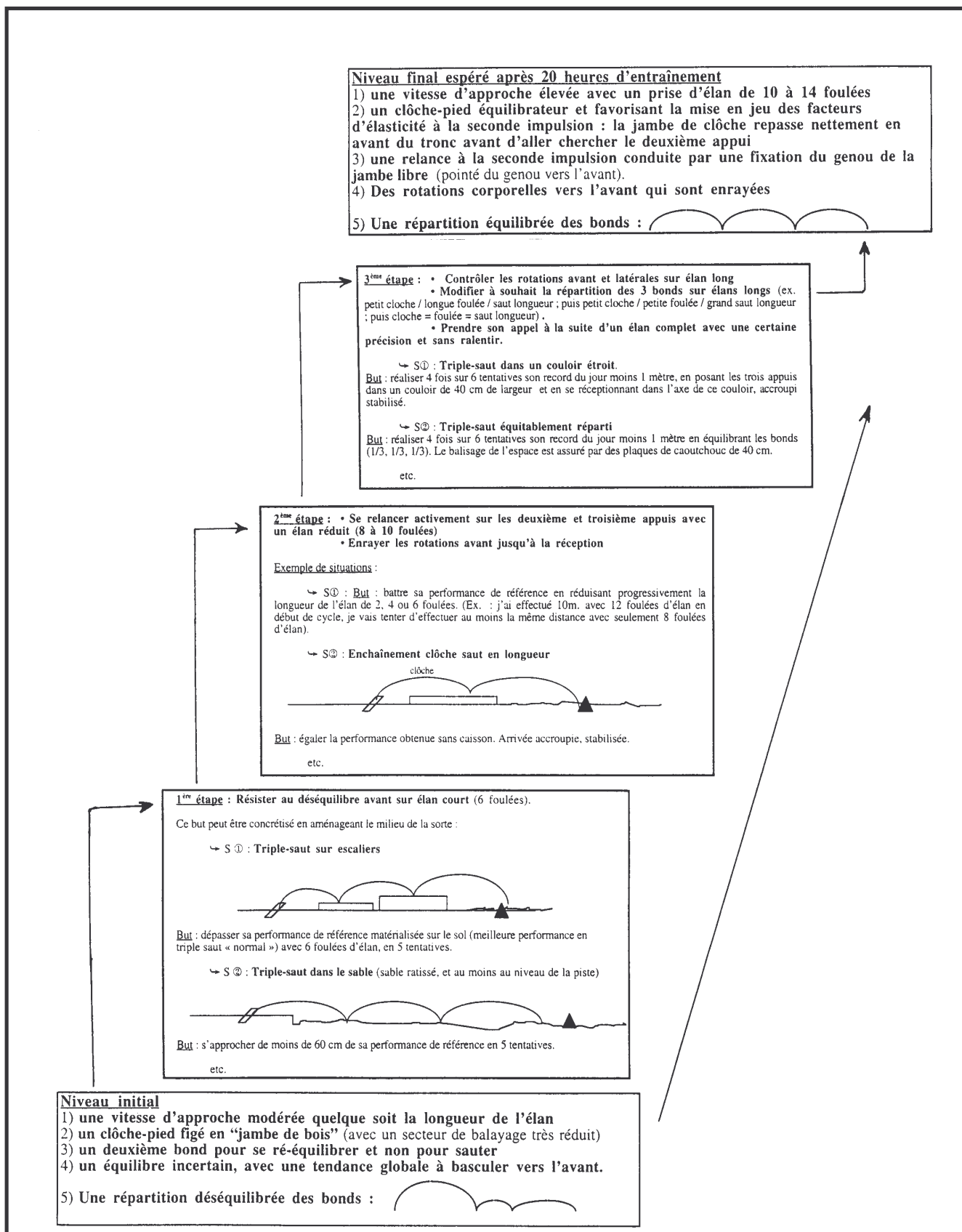


Figure 7. Exemple d'une hiérarchie de buts techniques appliqués au triple saut (d'après Ferranti, 1998)

Application 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 trop faciles, d'autres inatteignables, surtout après une maladie ou une blessure. Il est donc 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, sujets de cette recherche, n'eurent aucune difficulté à ajuster leurs objectifs à la hausse. En revanche, une révision à la baisse consécutive à une blessure ou une maladie était difficile à accepter psychologiquement. Pour faciliter l'acceptation d'une telle révision, l'entraîneur doit, dès le début de la saison, évoquer avec ses athlètes la possibilité d'une révision des objectifs en cours de saison (à la hausse comme à la baisse) afin qu'ils admettent plus facilement de tels ajustements sans culpabiliser.

L'INTENSITÉ DU BUT

En eux-mêmes, les buts n'affectent pas de manière automatique les performances. L'efficacité de chaque but vient de l'engagement de l'individu pour l'atteindre. Les buts n'influencent pas le comportement quand les individus ne sont pas engagés pleinement pour les atteindre (Locke *et coll.*, 1981).

Il ne suffit pas de fixer des buts difficiles et précis pour que la performance augmente. Selon Locke, les sujets ne cherchent pas toujours à atteindre les buts qu'on leur assigne. En général, ils redéfinissent ces derniers et se fixent des buts personnels (Famose, 1993). Ainsi, des sportifs 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 qui 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 l'athlète, il est donc impératif de connaître le but personnel qu'il se fixe en réponse au but qui lui a été assigné.

En définitive, pour qu'un but difficile affecte positivement la performance de l'athlète, il faut que le but soit accepté et que l'individu s'engage pleinement et durablement pour l'atteindre (Erez et Zidon, 1984; Jarland, 1985; Locke, 1968). En d'autres termes, si on considère deux sportifs de niveau équivalent, celui qui sera le plus déterminé à atteindre un but difficile obtiendra de meilleures performances. Cette acceptation d'un but difficile semble d'autant plus délicate que l'athlète est stressé par la compétition (Hardy *et coll.*, 1986).

Permettre aux individus de fixer leurs propres buts peut encourager l'engagement. Par ailleurs, certaines propriétés des buts élèvent leur aspect informationnel et motivationnel": citons la spécificité, la proximité et le niveau de difficulté. Les buts qui intègrent des standards de performance spécifiques accroissent plus probablement la motivation et activent les réactions auto-évaluatives que des buts généraux (Locke *et coll.*, 1981). Les buts spécifiques favorisent la performance sur la tâche à travers une plus grande spécification de la quantité d'effort requis pour réussir et une autosatisfaction anticipée quand ils sont accomplis. Les buts spécifiques promeuvent aussi des auto-évaluations des capacités car le progrès est facile à jauger.

Applications pratiques

Six applications découlent de ce principe d'acceptation du but par l'athlète. La première recouvre la nécessité pour l'entraîneur de gagner la confiance des athlètes. Mais pour y parvenir, il importe:

- de tenir compte de la personnalité des pratiquants ;
- d'expliquer ce que l'on veut faire ;
- d'encourager et de soutenir les athlètes;
- de faire participer les athlètes aux objectifs à atteindre ;
- d'informer l'environnement proche de l'athlète de l'importance de son soutien (l'entraîneur n'étant pas l'unique acteur influençant l'acceptation des buts).

Application 1: gagner la confiance de l'athlète

Postulat bien connu dans le milieu industriel, la confiance dans l'autorité constitue un facteur majeur 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 ces derniers n'arrivent pas à convaincre et à gagner la confiance des joueurs (et des dirigeants), ils sont souvent désignés comme les premiers responsables 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 (elle) 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 de ses athlètes. Plusieurs variables semblent intervenir dans ce processus complexe. ..

Application 2: tenir compte de la personnalité de l'athlète

Il est difficile d'imaginer qu'un but identique puisse être ressenti et accepté de la même façon par des sportifs de sensibilité, de compétence, d'estime de soi et de personnalité différentes. La revue de littérature de Holenbeck et Brief (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 leur statut perçu. Ils sont plus enclins que les autres à renoncer à atteindre des buts difficiles car ils interprètent l'échec comme un signe incontestable de leur incompétence. Par contraste, 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. D'autres travaux conduits avec des paradigmes théoriques différents aboutissent à des résultats assez similaires et 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). Ceux qui doutent de leur compétence cherchent plutôt à ne pas paraître incompétents aux yeux des autres. Cette préoccupation obsédante les conduit à choisir des tâches de difficulté extrême, soit très facile, soit très difficile. Par contraste, les individus qui poursuivent des objectifs de maîtrise se fixent des buts qui constituent un défi personnel, et ce quelque soit leur niveau de compétence perçue (Nicholls, 1989; Sarrazin *et coll.*, 1995).

Toutes ces recherches ont été conduites dans des situations où l'individu choisissait librement la difficulté du but à atteindre. On peut subodorer que la réaction du sportif à des buts fixés par l'entraîneur dépendra de leur similarité avec ceux qu'ils auraient choisis par eux-mêmes: ils accepteront ou s'engageront encore moins vers des buts qui s'éloigneraient trop de ceux qu'ils auraient choisis. Il semble donc indispensable 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 à atteindre des buts difficiles. En revanche, cette adhésion sera plus difficile 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 des buts de défi personnel.

Application 3: expliquer à l'athlète

L'acceptation d'un but est facilitée si on explique à l'individu les raisons qui ont motivé ce choix (Latham et Saari, 1979). Dans le domaine sportif, il y a tout avantage à expliquer à l'athlète pourquoi tel but est particulièrement nécessaire ou approprié. Donnons un 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 capables de faire... ».

Application 4: encourager et soutenir l'athlète

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 a défini le «*manager encouragement*» comme quelqu'un de sensible à l'élaboration et au maintien du sentiment d'estime de soi des subordonnés. Transféré au domaine du sport, ce principe invite les enseignants et les entraîneurs à fournir des feedbacks approuvants (assentiments, louanges et félicitations) quand le pratiquant progresse et se rapproche des buts à atteindre. L'acceptation et l'engagement à atteindre des buts difficiles sont également 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 ceux qui connaissent des difficultés, ou la révision régulière des buts fixés pour mieux les ajuster, sont autant de comportements de l'entraîneur qui favorisent une atmosphère chaleureuse, dynamique et stimulante, propice à l'augmentation du sentiment de valeur de soi des athlètes.

Application 5: faire participer l'athlète 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 («*Faites de votre mieux*») ou approche «*laisser faire*»). Outre un engagement plus important des athlètes à atteindre des buts difficiles, leur participation 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; Latham et Saari, 1979).

Application 6: informer l'environnement proche de l'athlète de la nécessité de le soutenir dans les buts à poursuivre

L'acceptation et l'engagement de l'athlète à atteindre des buts difficiles dépendent fortement de son environnement proche. Parents, amis, équipiers ont un rôle déterminant. Pourtant, le soutien apporté par un «*autrui significatif*» est rarement approprié. Si l'entraîneur s'évertue à fixer des buts de maîtrise personnels à l'athlète et que ses proches mettent 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 (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'athlète peuvent servir à dessein.

LA RELATION FONCTIONNELLE BUT/PERFORMANCE

Par relation fonctionnelle entre but et performance nous entendons l'ensemble des variables qui rendent compte de l'effet des buts sur la performance. La figure 8 présente un résumé conceptuel de la recherche empirique sur la fixation de but ainsi que quelques spéculations théoriques, tels que les ont présentés au départ Locke et ses collaborateurs, mais que nous avons revisités à l'aide de conceptions et de travaux récents. Ce modèle intègre les différentes classes de variables intervenant dans la relation fonctionnelle entre les buts et la performance et offre un énoncé rudimentaire de la nature conceptuelle des relations entre ces variables spécifiques. Deux grandes catégories de variables sont à l'œuvre: *les variables médiatrices* et *les variables modératrices*. Un médiateur est un mécanisme causal qui rend compte, totalement ou partiellement, des effets d'une variable sur une autre variable. Par exemple, l'effort est un médiateur de l'effet de la difficulté du but sur la performance. Un médiateur diffère d'un modérateur en ce que ce dernier est une variable qui peut ou ne peut avoir aucun effet causal mais qui affecte la relation entre deux autres variables. Par exemple, l'engagement est un modérateur de la relation buts/performance. Si l'engagement vers le but est fort, la relation buts/performance sera élevée. Si l'engagement est faible, la relation sera faible ou nulle. Le feedback est lui aussi un modérateur de cette relation. Sans feedback, la relation but/performance est nulle. Dans le modèle présenté ici les variables médiatrices sont positionnées horizontalement et les variables modératrices sont positionnées verticalement.

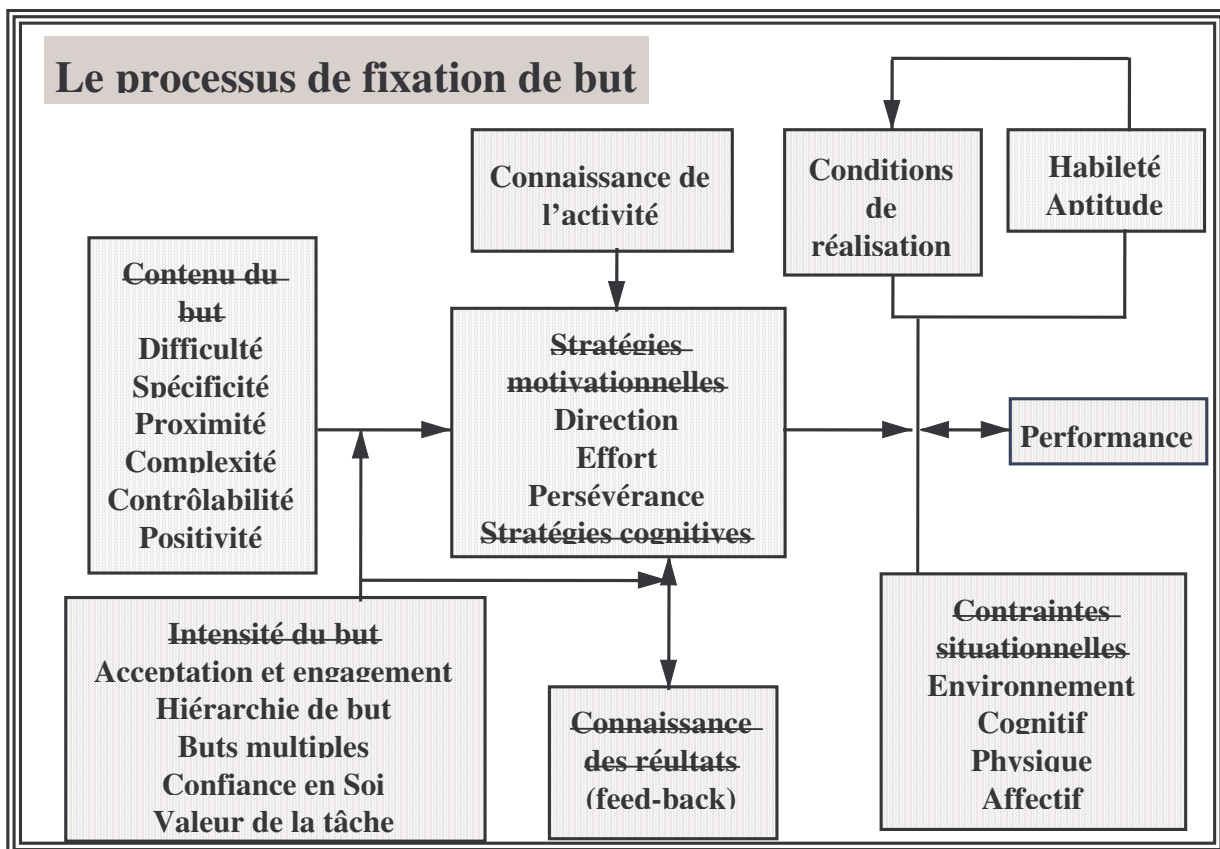


Figure 8. Le processus de fixation de but.

La théorie de la fixation de but prédit un effet facilitateur des buts sur la performance mais cet effet peut être fortement influencé par plusieurs facteurs modérateurs. Nous commencerons par décrire les principaux médiateurs de la relation buts/performance puis nous étudierons les effets des modérateurs.

Les variables médiatrices de la relation but/performance

Pour comprendre pourquoi la fixation de but affecte la performance, il est nécessaire de comprendre les médiateurs par lesquels opèrent les buts. Jusqu'ici, quatre mécanismes spécifiques ont été identifiés par Locke et ses collaborateurs. Dans leur théorie (Locke *et coll.*, 1981; Locke et Latham, 1990), ces auteurs affirment que les buts influencent la performance selon quatre mécanismes. Trois mécanismes sont d'ordre motivationnel direct (direction, effort et persévérance): lorsqu'on

donne un but aux élèves ou qu'ils établissent eux-mêmes un but, ils peuvent faire l'expérience d'un sens d'efficacité pour les atteindre; lorsque des apprenants poursuivent des buts, ils sont aptes à s'engager dans des activités appropriées, font attention aux instructions, persistent et dépensent de l'effort. Ces effets motivationnels augmentent les comportements sur la tâche et l'accomplissement. Le quatrième médiateur est d'ordre cognitif indirect (développement de stratégies). Selon Locke, avoir un but affecte la performance car il conduit *directement* ou *indirectement* les individus à effectuer des opérations ou des comportements qui influent sur la performance ou l'apprentissage. Ce sont des conceptions alternatives que nous évoquerons plus loin.

Effets directs des buts: les stratégies motivationnelles universelles

Les stratégies motivationnelles constituent des variables médiatrices (Famose, 2001) qui agissent comme des déterminants causaux de la performance. Dans ce modèle conceptuel, les comportements du sportif, qui s'efforce d'atteindre un but désiré, sont caractérisés., par les attributs de direction, d'effort individuel, de persévérance et de stratégies de la tâche (Locke et Henne, 1986; Locke *et coll.*, 1981).

La direction

Un but accepté canalise l'attention et l'action humaine plutôt vers des activités pertinentes à ce but que vers des activités non pertinentes. Il dirige l'attention et l'action du pratiquant sur les aspects importants de la tâche. Par exemple, en se fixant des buts, un joueur de basket-ball concentrera son attention et son action subséquente sur l'amélioration des habiletés spécifiques (par exemple, blocage en dehors sous les planches ou diminution des renversements). Terborg (1976) a trouvé que les sujets ayant un but spécifique passaient un plus grand pourcentage de temps à regarder des textes pertinents sur le but que des sujets qui avaient un but vague ou pas de but du tout. Pour confirmation, Locke et Bryan (1969) ont fourni des feedback sur cinq dimensions de la performance pour une tâche de conduite automobile mais ont fixé des buts concernant une seule de ces cinq dimensions. La performance a progressé uniquement sur la dimension spécifiée par le but.

L'effort

En plus de simplement canaliser, les buts mobilisent l'énergie en proportion de la difficulté ou du niveau de difficulté du but. La relation entre niveau de but et effort paraît être linéaire jusqu'à ce que les limites de sa propre habileté soient atteintes. Par exemple, Sales (1970) a trouvé que des charges de travail supérieures produisaient des rapports subjectifs d'effort supérieurs, des rythmes cardiaques supérieurs et des résultats supérieurs au contraire de charges de travail plus basses. Latham et Locke (1975) ont trouvé que les individus travaillent plus rapidement et de manière plus intense lorsque les limites de temps sont plus courtes que plus longues. Ainsi, les buts aident le pratiquant à mobiliser son effort (par exemple, en se fixant une série de buts d'entraînement, un nageur manifestera un plus grand effort d'entraînement en essayant de réaliser ces objectifs).

La persévérance

Les buts non seulement accroissent l'effort immédiat mais encore aident à prolonger l'effort ou à accroître la persévérance. La persévérance implique la direction et l'effort sur une période de temps. Les buts acceptés sont supposés soutenir la direction et l'effort du comportement de jeu du sportif sur cette période. Par exemple, La Porte et Nath (1976) ont fourni à des sujets des temps illimités sur une tâche de lecture de prose: ces sujets ayant le but le plus difficile passaient plus de temps à lire que ceux ayant des buts faciles.

Effets indirects des buts: le développement des stratégies cognitives de la tâche

Direction, effort et persévérance sont des mécanismes de buts relativement directs et immédiats. En outre, ces mécanismes sont activés quasi automatiquement parce que l'expérience passée a enseigné aux individus que leur propre performance progresse sur tous les aspects des tâches. Cependant, les buts peuvent avoir des effets indirects en stimulant la planification de l'action (Famose, 2001). Lorsque la difficulté de la tâche est relativement élevée, ces trois mécanismes directs sont insuffisants pour atteindre le but et l'individu doit alors s'engager dans un processus de résolution de problèmes afin de découvrir comment atteindre ce but. Ce processus implique la découverte de stratégies spécifiques à l'accomplissement de la tâche qui sont des mécanismes cognitifs et comportementaux mais qui constituent, selon Locke, des mécanismes de buts indirects.

Deux propositions principales émergent:

- lorsque la tâche est simple, les buts affectent la performance relativement directement en activant une (ou plus) des trois stratégies universelles et automatisées (direction de l'attention, effort et persévérance) et un (ou plus) des plans ou stratégies spécifiques à la tâche automatisée;
- lorsque la tâche devient plus complexe, les stratégies universelles et les stratégies simples spécifiques à la tâche deviennent progressivement moins adéquates pour assurer l'atteinte du but tandis que des stratégies spécifiques de résolution de problème deviennent progressivement plus importantes.

Ainsi, les stratégies universelles jouent un rôle moins direct lorsque la complexité de la tâche s'accroît et la recherche de stratégies spécifiques ne se met en marche que lorsque la difficulté du but devient plus importante. Plus précisément,

devant un but à atteindre, le pratiquant peut chercher et développer des stratégies ou des méthodes par lesquelles il peut atteindre le but accepté. Cette recherche requiert d'apprendre une nouvelle habileté ou de concevoir une solution créative pour résoudre le problème. Nous pensons que le développement de nouvelles habiletés et stratégies devient plus nécessaire lorsque la tâche est nouvelle ou complexe.

Recherche de stratégies spécifiques à la tâche nouvelles

Des recherches (Earley, 1986; Earley et Kanfer, 1985) ont confirmé que la recherche de stratégies de la tâche est une étape majeure du processus de fixation de but: dès que le pratiquant est engagé vers le but, il peut directement commencer à concevoir des stratégies de la tâche et presque immédiatement commencer à réfléchir sur la manière d'atteindre le but. Trois actions principales sont à sa disposition pour y parvenir:

- consentir un investissement plus important des ressources personnelles dans la tâche (par exemple, être plus concentré, passer plus de temps à s'entraîner, persévérer davantage, etc.);
- rechercher dans son répertoire, tout en maintenant un investissement important, un comportement mieux adapté que celui utilisé jusque-là;
- améliorer les ressources qui lui font défaut (par exemple, améliorer sa condition physique, mais aussi et surtout construire, grâce à l'apprentissage, des comportements nouveaux).

Le choix, parmi ces trois options, sera déterminé en grande partie par la difficulté de la tâche (Famose, 2001).

Recherche de stratégies spécifiques à la tâche déjà disponibles

Si les stratégies universelles échouent, le pratiquant peut rechercher dans sa mémoire une ou plusieurs stratégies spécifiques à la tâche. Nous parlons ici de stratégies déjà apprises qui peuvent requérir le déclenchement de configurations comportementales routinières spécifiques à la tâche (faire des pas tournants), l'apprentissage d'une nouvelle habileté (faire pivoter les skis). Elles ont été antérieurement apprises grâce à l'observation, à l'entraînement ou à l'enseignement de la tâche elle-même ou de certaines tâches similaires ou analogues (transfert). Lorsque de telles stratégies ont été acquises grâce à un entraînement répété et qu'elles ont acquis un haut niveau d'efficacité et d'efficience, on les appelle *habileté*. Elles peuvent être de nature *intellectuelle* comme les connaissances procédurales ou de nature *motrice*. Les habiletés spécifiques à la tâche deviennent fortement automatisées si bien que le sportif les utilise presque inconsciemment même s'il les a acquises à l'origine en totale conscience et pleine concentration (Famose, 2001).

Applications pratiques

Formuler des buts sans stratégies 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 les objectifs à atteindre d'un plan d'action (Carroll et Tosi, 1973). On peut supposer que ce principe est également bénéfique en sport.

Application 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 dans l'identification des stratégies appropriées pour les atteindre. Les stratégies ou plans 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.

Application 2: fixer de préférence des buts positifs

Les buts peuvent être énoncés soit en termes positifs (par exemple, au basket-ball, 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 positiver le jeu, soit le fixer 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 le sportif à se centrer sur la réussite et non sur l'échec et ne pas nuire ainsi à la confiance en soi.

Application 3: 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'autant plus réduite que l'athlète est stressé par une compétition importante. Par conséquent, inutile de surcharger l'athlète de buts à atteindre (Locke et Latham, 1985). Des travaux sont encore nécessaires sur ce point mais il semble acquis qu'il ne puisse pas garder à l'esprit plus d'un ou deux buts à la fois et, nous l'avons déjà évoqué, ces buts devront porter en priorité sur des aspects les plus contrôlables de la situation (voir encadré 33, *principe 3*). À ce titre, le système de points dont nous avons parlé plus haut (voir figure 5) 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.

Les variables modératrices de la relation but/performance

La figure 8 présente également un ensemble de variables *modératrices* qui affectent la relation buts/performance en influençant d'un côté la relation entre le but et les mécanismes motivationnels directs et ceux cognitifs indirects, et de l'autre la relation entre les mécanismes motivationnels directs et cognitifs indirects et la performance.

Concernant la relation entre le but et les mécanismes directs ou indirects, les variables modératrices peuvent être de nature *motivationale* (par exemple, l'importance pour le sujet d'atteindre le but). Dans ce cas, elles influencent la relation entre les variables de but et les variables des mécanismes motivationnels directs (direction, effort et persévérance). Ceci peut se passer, par exemple, en entraînant un investissement supplémentaire ou un abandon de la tâche (Famose, 2001). Par ailleurs, elles peuvent être de nature *cognitive* (par exemple, la présence indispensable du feedback sans lequel il ne peut y avoir de progrès vers le but). Nous citerons aussi dans cette catégorie la connaissance déjà acquise de l'activité ou de la tâche qui peut faciliter la recherche de stratégies (mécanisme cognitif indirect: développement de stratégies).

D'autres variables peuvent affecter la relation buts/performance en influençant la relation entre les mécanismes motivationnels directs et cognitif indirects d'une part et la performance d'autre part. À l'intérieur de cette catégorie, les variables peuvent être de nature situationnelle, l'environnement matériel ou humain pouvant être plus ou moins favorable. Elles peuvent appartenir à la tâche elle-même et, dans ce cas, les conditions de réalisation de la tâche peuvent nuire ou faciliter la performance. Elles concernent enfin les ressources possédées par le pratiquant qui vont bien sûr influencer sur la relation entre les mécanismes motivationnels directs et cognitifs indirects et la performance.

Gestion des principes de la fixation de but au cours de la saison

À partir de la recherche et de l'expérience, nous avons des principes fondamentaux relatifs à la fixation de buts assortis d'applications pratiques en sport (voir encadré 34)). 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 groupe alors que, dans d'autres cas, l'entretien avec un seul des joueurs du groupe est préférable, etc. Afin d'aider les entraîneurs dans cet exercice difficile, Botterill (1983) a proposé de diviser la saison en trois phases:

- la phase de planification;
- la phase de réunion;
- la phase de suivi et d'évaluation.

Encadré 34

Différentes applications pratiques applicables au sport, de la technique de la fixation de but

- Fixer des buts difficiles... mais réalistes.
- Augmenter également la difficulté en jouant sur les conditions de réalisation du but.
- Fixer des buts en termes de résultats mesurables.
- Concrétiser les buts en « aménageant le milieu ».
- Fixer préférentiellement des buts positifs.
- Ne pas fixer trop de buts à la fois.
- Spécifier des buts à l'entraînement comme en compétition.
- Fixer aussi des buts collectifs pour les sports d'équipe.
- 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.
- Organiser hiérarchiquement les buts 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 feedback précis et mesurables.
- Visualiser le feedback.
- Porter les feedback sur la performance comme sur la manière d'y parvenir.
- Gagner la confiance de l'athlète pour qu'il accepte pleinement les buts fixés.
- Tenir compte de la personnalité de l'athlète.
- Expliquer ce que l'on cherche à atteindre et la manière envisagée pour le faire. Encourager et soutenir l'athlète.
- Faire participer l'athlète aux objectifs à atteindre.
- Informer l'entourage de l'athlète de la nécessité de le soutenir dans les buts qu'il poursuit.
- Identifier les stratégies d'atteinte du but.

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 buts 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 au niveau individuel que collectif, sont importants. Ces besoins peuvent se faire sentir dans un bon nombre de domaines comme la condition physique du joueur, les habiletés individuelles, les habiletés tactiques de l'équipe, les habiletés mentales (par exemple, la concentration), etc. À 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 (voir l'application «*Fixer des buts difficiles... mais réalistes*»). Il doit aussi prendre en compte les possibilités d'entraînement de chacun. Enfin, il doit commencer à considérer les stratégies possibles qu'il peut utiliser pour aider les athlètes à réaliser leurs buts. Il peut imaginer, par exemple, qu'un moment particulier de chaque entraînement (ou que des entraînements supplémentaires) pourrait être consacré à l'atteinte de certains buts précédemment identifiés.

La phase de réunion

Après avoir considéré les besoins individuels des sportifs (ou de l'équipe) et déterminé les types de buts 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 laquelle 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 buts à établir, l'importance des buts de maîtrise, etc.). Afin d'engager le processus de participation (l'acceptation du but par le sportif), l'entraîneur doit leur demander 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 cette réunion initiale, une deuxième réunion doit être organisée afin de discuter avec eux de leurs objectifs. Il est particulièrement important d'examiner les buts par rapport à leur difficulté, leur spécificité et leur nature réaliste. Néanmoins, il sera très souvent impossible d'établir des buts spécifiques pour chaque sportif durant ces deux premières réunions. Il conviendra donc d'en organiser d'autres au cours desquelles l'entraîneur discutera individuellement avec chaque athlète ou en petits groupes. *Les buts individuels* de chacun doivent pouvoir ainsi être enregistrés. Ces réunions doivent servir aussi à fixer *les buts intermédiaires* et un *calendrier* doit être établi. *Les stratégies spécifiques* pour réaliser ces buts doivent pouvoir être identifiées de même que *les procédures d'évaluation* de but. Les moments les plus favorables pour organiser ces réunions peuvent être avant ou après l'entraînement.

Phase de suivi et d'évaluation

Comme nous l'avons énoncé auparavant, la fixation de but ne peut être efficace que si un feedback évaluatif est fourni aux sportifs. Hélas, du fait de la nature trépidante d'une saison sportive, 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 vers leur atteinte et réévalueront les buts irréalistes ou ceux qui ne peuvent pas être réalisés (blessure ou maladie). Pour faciliter le suivi des buts et leur évaluation, l'entraîneur essaiera de développer des manières systématiques de fournir le feedback. Enfin la visualisation du feedback est indispensable.

CONCLUSION

La technique de la fixation de but, qui a de nombreux antécédents dans le secteur 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 dans un temps déterminé. 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'attention 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 la plupart le font mal. Les données actuelles de la recherche nous ont permis de formuler des principes fondamentaux relatifs à la fixation de but assortis d'applications pratiques en sport. Celles-ci 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.

Résumé

L'objet de ce chapitre est de présenter les bases théoriques et pratiques d'une technique très efficace de préparation psychologique des sportifs: la fixation de but. Cette technique permet aux pratiquants sportifs non seulement de progresser dans leurs habiletés sportives mais aussi de faire face au stress. Elle a son origine théorique à l'intérieur du champ de la psychologie cognitive et repose essentiellement sur le « construit de but ». Les buts poursuivis par les athlètes donnent un sens à la situation ou à la tâche et déterminent à la fois la direction de leur comportement et la quantité d'investissement

qu'ils y consacrent. La manipulation des principales dimensions du but (difficulté, spécificité, proximité, etc.) est au cœur de cette technique. Le chapitre propose de nombreux exemples d'applications pratiques concernant chacune de ces dimensions. Un modèle représentant la relation fonctionnelle entre le but et la performance est en outre proposé.

Concepts-clés

But, performance, gestion des objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goals systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, **45**, 1017-1028.
- Bandura, A., & Schunk D.H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, **41**, 586-598.
- Bandura, A., & Simon, K.M. (1977). The role of proximal intentions in self-regulation of refractory behavior. *Cognitive Therapy and Research*, **1**, 177-193.
- Beggs, W.D. (1990). Goal setting in sport. In J. Graham Jones & L. Hardy, *Stress and Performance in sport* (pp. 155-191). John Wiley & Sons Ltd.
- Bell, K.F. (1983). Championship thinking: The athlete's guide to winning performance in all sports. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Botterill, C. (1983). Goal setting for athletes with examples from hockey. In G.L. Martin & D. Hrycaiko (Eds.), *Behavior modification and coaching : Principles, procedures, and research*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Burton, D. (1984). Evaluation of goal setting training on selected cognitions and performance of collegiate swimmers. (Doctoral dissertation, Université of Illinois, 1983). *Dissertation Abstracts International*, **45**, 116A.
- Burton, D. (1989). Winning isn't everything: Examining the impact of performance goals on collegiate swimmers' cognitions and performance. *The Sport Psychologist*, **3**, 105-132.
- Carroll, S. & Tosi, H. (1975). *Management by objectives*. New York: Macmillan.
- Cometti, G. (1995). *Les méthodes modernes de musculation. Tome 2 : données pratiques*. UFR-STAPS de Dijon, Université de Bourgogne.
- Cury, F., et Sarrazin, P. (1993). Motiver les élèves et réduire le stress des athlètes. Analyse des contributions de la fixation des buts à l'amélioration de la performance. In J.P. Famose (Ed.), *Cognition et Performance*, (pp. 271-300). Paris, INSEP.
- Danish, S. (1983). *Learning life's lessons by setting goals in sports*. New York Times.
- Duda, J.L. (1992). Motivation in sport settings: a goal perspective approach. In G. Roberts (Ed.), *Motivation in Sport and Exercise* (pp. 57-91). Champaign, Ill.: Human Kinetics Publishers.
- Earley, P.C. (1986). Supervisors and shop stewards as sources of contextual information in goal setting : a comparison of the US with England. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 111-117.
- Erez, M., & Zydon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 69-78.
- Famose, J.P. (1990). *Apprentissage moteur et difficulté de la tâche*. Paris, INSEP Publications.
- Famose, J.-P. (1993). La performance motrice: Un essai de définition. In J.P. Famose (Ed.) *Cognition et performance*, (pp. 21-40). Paris, INSEP Publications.
- Famose, J.-P., Hebrard, A., Simonet, P. & Vives, J. (1979). *Contribution de « l'aménagement matériel du milieu » à la pédagogie des gestes sportifs individuels*. Compte rendu de fin d'étude d'une recherche financées par la DGRST, Paris, INSEP.
- Famose, J.P., Sarrazin P. & Cury F. (1999). *La fixation de but : de l'efficacité de la technique à l'explication de son mode de fonctionnement I*. Manuscrit en préparation.
- Ferranti, J.-P. (1998). *Vers la construction d'étapes de progression en triple saut*. Document interne non publié. UFRAPS de Grenoble, Antenne STAPS de Valence, Université J. Fourier.
- Galifret-Granjon, N. (1981). *Naissance et évolution de la représentation chez l'enfant*. Paris, PUF.
- Garland, H. (1985). A cognitive mediation theory of task goals and human performance. *Motivation and Emotion*, **9**, 345-367.
- Hardy, L., Maiden, D.S. & Sherry, K. (1986). Goal setting and performance anxiety. *Journal of Sports Sciences*, **4**, 233-234.
- Harris, D., & Harris, B. (1984). *The athlete's guide to sports psychology : Mental skills for physical people*. New York : Leisure Press.
- Hebrard, A. (1981). Contribution de l'aménagement matériel du milieu à la pédagogie des gestes sportifs individuels. *STAPS*, **3**, 48-54.
- Hollenbeck, J.R. & Brief, A.P. (1987). The effects of individual differences and goal origin on goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **40**, 392-414.
- Kyllo, L.B., & Landers, D.M. (1995). Goal setting in sport and exercise: A research synthesis to resolve the controversy. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, **17**, 117-137.

- Latham, G.P., & Lee, T.W. (1985). Goal setting. In E.A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings: Research findings from industrial- organizational psychology, organizational behavior and human resource management*. Lexington, MA: Haeth Lexington.
- Latham, G.P., & Locke, E.A. (1975). Increasing productivity with decreasing time limits: A field replication of Parkinson's law. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 524-526.
- Latham, G. & Saari, L. (1979). Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, **63**, 151-156.
- Likert (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, **3**, 157-189.
- Lock, E.A. (1997). The motivation to work: what we know. In M.L. Maehr & P.R. Pintrich (Eds.) *Advances in motivation and achievement* (Volume 10, pp. 375-412), London, England JAI Press INC.
- Locke, E., Chah, D., Harrison, S., & Lustgarten, N. (1989). Separating the effects of goal specificity from goal level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **43**, 270-287.
- Locke, E. & Latham, G. (1984). *Goal setting for individuals, groups, and organizations*. Chicago: Science Research Associates (Module).
- Locke, E. & Latham, G. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, **7**, 205-222.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L. & Latham, G. (1981). Goal setting and task performance : 1969-1980. *Psychological Bulletin*, **90** 125-152.
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign : Human Kinetics Publishers.
- Martens, R., Vealey, R. & Burton, D. (1990). *Competitive anxiety in sport*. Champaign : Human Kinetics Publishers.
- McClements, J. (1982). Goal setting and planning for mental preparations. In L. Wankel & R.B. Wilberg (Eds.), *Psychology of sport and motor behavior : Research and practice*. Proceedings of the Annual Conference of the Canadian Society for Psychomotor Learning and Sport Psychology. Edmonton, Alberta, Canada : University of Alberta.
- McClements, J.D., & Botterill, C.B. (1979). Goal setting in shaping the future performance of athletes. In P. Klavara and J. Daniels (Eds.), *Coach, Athlete, and the Sports Psychologist*. Toronto, University of Toronto.
- McClements, J. & Laverti, W. (1979). A mathematical model of speed skating performance improvement for goal stting and programm evaluation. *Canadian Journal of Applied Sports Sciences*, 1979, **4**, 116-122.
- Nicholls, J.G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. MA: Harvard University Press. Cambridge.
- O'Block, F.R. & Evans, F.H. (1984). Goal-Setting as a Motivational Technique. In J.M. Silva III & R.S. Weinberg (Eds.), *Psychological Foundations of Sport*. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publishers.
- Oldham, G.R. (1975). The impact of supervisory characteristics on goal acceptance. *Academy of management journal*, **118**, 461-475.
- Odiorne, G.S. (1978). MBO: A backward glance. *Business Horizons*, october, 14-24.
- Roberts, G.C. (1992). Motivation in sport and exercise: Conceptual constraints and convergence. In G.C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 3-29). Human Kinetics Publishers, Champaign, IL.
- Sarrazin, P., Famose, J.-P., & Cury, F. (1995). But motivationnel, habileté perçue et sélection d'un niveau de difficulté d'une voie en escalade. *STAPS*, **38**, 49-61.
- Sarrazin, P., Famose, J.-P., & Cury, F. (1999). *La fixation de but : de l'efficacité de la technique à l'explication de son mode de fonctionnement II*. Manuscrit en préparation.
- Spielberger, C. (1972). Conceptual and methodological issues in anxiety research. In C.D. Spielberger (Ed.), *Anxiety : current trends in theory and research* (vol. 2), (pp. 481-493); New-York: Academic Press.
- Weinberg, R. & Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Champaign : Human Kinetics Publishers.