



Laboratoire de Recherche • EA 4636
Violences, Innovations, Politiques, Socialisations & Sports



**UNIVERSITÉ
RENNES 2**

***L'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le
sentiment d'efficacité collective des bénévoles dans le
cadre d'un événement sportif associatif***

PRESENTE PAR

Amélia BIDEAU

pour obtenir le diplôme de

**MASTER STAPS –
MANAGEMENT DU SPORT
« LOISIR, TOURISME ET INNOVATION »**

Mémoire de recherche

Sous la direction scientifique de :

M. LE FOLL David

Maitre de conférences à l'Université de Rennes 2

Année universitaire 2020/2021

de l'Université de Rennes 2

Remerciements

J'aimerais remercier dans un premier temps, mon directeur de mémoire M. David LE FOLL, de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé pendant mes deux années de Master. Je le remercie également pour sa disponibilité et sa réactivité.

Je tiens également à remercier l'ensemble des événements sportifs qui ont accepté de participer à l'enquête : le Trail du Glazig Sud Goëlo, Les Galopades Tranchaises, le Trail Pouzaugeais, le Trail de l'Aber Wrach, La Rennaise, le 30 km d'Arradon, le Tro Kerellon, le Trail du Mortier, l'Ultra Tour des Côtes d'Armor, le Trail du Kreiz Breizh, le Nocturne Naturaxtrem, le Val'Escapades, Entre Dunes et Bouchots, le Verda Trail de Berric, le Fresnaye Trail, le Trail de Noël de Plédran, le Trail de la Ria de l'Océan, le Trail des Pays de Monts, les Foulées du Gois, le Trail la Belle d'Orgères, les Foulées du Sollon, le Trail du Ker Al Lann, le Tri-Cross de Vioreau, la Traversée de la Baie, les Échappées Natures, les 10 km de Bréviande, le Trail de la Vallée de l'Urne, et la Corrida de Languieux.

Enfin, je remercie l'ensemble des bénévoles qui ont pris le temps de répondre aux questionnaires.

Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction	4
I. Le cadre théorique	8
II. La méthodologie	45
III. Les résultats	48
IV. La discussion.....	52
Conclusion.....	58
Bibliographie	61
Table des abréviations	68
Table des tableaux et figures	69
Table des matières.....	70

Introduction

Aujourd'hui à l'ère de la mondialisation, le nombre d'entreprises ne cesse de se multiplier sur le marché créant de la concurrence. Cependant, chaque société tente de rester compétitive pour faire face à cette concurrence parfois rude, elles vont alors redoubler d'efforts pour rester dans la course. Pour rester compétitive, les entreprises vont devoir être performantes. Pendant longtemps ce concept de « *performance* » était réduit à une simple dimension financière (Bourguignon, 1998). Cependant à la fin des années 1980, le caractère complexe et multiforme de la performance a été mis en avant (Mathé et Chagué, 1999). La performance ne pouvait pas être réduite au seul aspect financier, c'est pourquoi elle a été étendue à une vision plus large. Aujourd'hui, il faut être performant dans tous les domaines, c'est l'objectif premier de toute entreprise. Selon Gilbert et Charpentier, (2004, p.5) « *la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis* ». En effet, cette performance est dite subjective, car elle va dépendre du comportement et du style de management mis en place par le manager. C'est pourquoi, les entreprises vont se poser diverses questions : Comment réussir à créer de la performance au sein de leur entreprise ? Quel style de management utiliser pour motiver leurs salariés ? Pour répondre à leurs questionnements sur la performance et la gestion du personnel, ils vont s'intéresser à différents champs disciplinaires mêlant la psychologie du travail et des organisations, mais aussi la psychologie sociale.

Cette performance va être possible grâce à la motivation des salariés, qui va être un facteur à ne pas négliger. Le terme de motivation est un processus complexe (Mitchell, 1997) qui s'est diffusé dès la première moitié du XXe siècle. En effet, le manager doit trouver des moyens pour que son personnel ne se démotive pas. Cette motivation peut être possible en adoptant par exemple un nouveau style de leadership, celui du participatif. Le manager va être dans le dialogue en sollicitant ses collaborateurs, favorisant alors la créativité et en conséquence l'innovation et la performance. Mais bien plus encore, le style de management participatif va être une des conditions pour favoriser un bon climat de travail. Ce dernier est vu comme un ensemble de propriétés qui va mesurer l'environnement de travail perçu directement ou indirectement par les personnes qui vivent et travaillent dans cet environnement et qui sont supposés influencer leur motivation et leur comportement (Litwin et Stringer, 1968). C'est pourquoi, le climat devient la perception traduisant l'image cognitive des individus à l'égard du lieu de travail (Brunet et Savoie, 1999). Ainsi, le climat de travail va être un élément déterminant dans la motivation des salariés. Nous pouvons associer ce concept à celui du climat motivationnel, qui va être au cœur de cette étude. Le climat motivationnel

est l'environnement psychologique qui oriente les buts et les motivations d'un individu. Ce concept a été le sujet de nombreuses études, et plus particulièrement dans les milieux de l'enseignement (Sarrazin, Tessier et Trouilloud, 2006), du travail et du management (Locke et Latham, 1990), du sport (Cury, 2004), et de la formation pour adulte (Fenouillet, 2011).

Cette question du climat motivationnel se pose également du côté des bénévoles. Aucune définition (légale ou conventionnelle) du bénévolat n'existe en droit français. Cependant, une définition non juridique de l'Avis du Conseil Économique et Social de Février 1993 énonce qu'« *est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ». En effet, à la différence d'un salarié, un bénévole n'est pas rémunéré et n'a pas d'obligation légale de résultat, il est lié seulement par un contrat moral avec son organisme. Ainsi, un bénévole ne peut pas être managé de la même façon qu'un salarié. Le manager doit mettre en place des outils différents et adaptés pour favoriser un bon climat motivationnel.

Par ailleurs, d'autres variables influencées par le climat motivationnel sont à exploiter au sein d'une équipe de bénévoles puisqu'elles sont sources de performances. En effet, pour qu'un groupe fonctionne, il faut croire en les capacités de performances du groupe, c'est la notion de sentiment d'efficacité collective. Chaque individu possède « *un sens de l'efficacité collective leur permettant de résoudre leurs problèmes et d'améliorer leur vie grâce à l'effort commun* » (Bandura, 1986, p.449). C'est cette croyance en leur efficacité collective, qui leur amènera vers la réussite collective. Cependant, cette efficacité collective va se renforcer si chacun est pleinement intégré au groupe. En effet, Lewin va mettre en place dans les années 1940 le concept de cohésion, en précisant qu'il est une propriété essentielle du groupe sans laquelle il ne peut exister, il est donc nécessaire. Ces deux variables étroitement liées au concept de climat motivationnel, vont être essentielles pour comprendre et gérer un groupe, celui des bénévoles.

Ainsi, mon mémoire s'intéressera plus particulièrement aux bénévoles d'un événement sportif. En effet, un événement sportif ne peut pas avoir lieu sans bénévoles, leur présence est indispensable. Ils sont le plus souvent, les premiers à être remerciés pour leur implication. C'est pourquoi, je souhaite m'intéresser plus particulièrement aux responsables des bénévoles, et sur leur façon de gérer le groupe en adaptant mieux leurs techniques de management pour augmenter la motivation et en conséquence la productivité. Cette étude me permettra alors de comprendre l'influence du climat motivationnel perçu par les bénévoles sur leur cohésion et leur sentiment d'efficacité collective.

La première partie de ce mémoire sera destinée au cadre théorique de notre sujet d'étude. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la théorie des buts d'accomplissements dans le concept du climat motivationnel en dissociant les buts de maîtrises et les buts de performances.

Puis, nous parlerons de deux notions en lien avec le climat motivationnel, la cohésion et le sentiment d'efficacité collective.

Pour finir, nous nous intéresserons à l'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le sentiment d'efficacité collective, ainsi que leurs relations.

La deuxième partie de ce mémoire présentera la méthodologie utilisée pour la réalisation de notre enquête de terrain sur les événements sportifs qui ont accepté de participer à l'expérience.

Dans la troisième partie, nous nous intéresserons aux résultats obtenus suite à l'enquête.

Enfin, la quatrième partie, sera consacrée à la discussion des résultats.

I. Le cadre théorique

1. La motivation : Introduction et définitions

1.1. Définitions

La notion de motivation est un concept extrêmement vaste et varié. D'après son étymologie, la motivation vient du mot « *movere* » en latin, qui signifie « *mettre en mouvement* ». Plus encore, elle peut se définir différemment selon les domaines dans lesquels elle est utilisée. En effet, selon le dictionnaire *Le Petit Larousse* (édition 2010, p.665), quatre définitions lui sont associées : d'un point de vue général, linguistique, psychologique et économique.

De manière générale, la motivation se définit comme l'« *ensemble des motifs qui expliquent un acte* ». Dans des disciplines plus spécifiques, elle est définie comme la « *relation entre la forme et le contenu d'un signe* » en linguistique, comme un « *processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement* » en psychologie et comme « *l'étude visant à déterminer les facteurs psychologiques qui expliquent l'achat d'un produit, sa prescription ou son rejet* » en économie. Nous pouvons retenir que la motivation vise à expliquer la cause de notre comportement. Cependant, nous ne pouvons pas la réduire qu'à cela. En effet, selon Fenouillet (2016, p.11) « *Il n'existe pas une seule forme de motivation. La motivation est avant tout un terme générique, généralement utilisé à défaut d'une spécification plus précise sur la nature exacte de la force qui produit un comportement ou une action. En fonction du contexte, d'autres termes peuvent être utilisés pour définir plus précisément la nature de cette force. Les notions telles que "but", "besoin", "émotion", "intérêt", "désir", "envie", et bien d'autres encore, peuvent être utilisées pour une description plus précise* ». Ainsi, il n'existe pas qu'une seule forme de motivation. C'est pourquoi, ce concept complexe a été le sujet de nombreuses théories où des auteurs et des chercheurs lui ont attribué différentes définitions en fonction des contextes dans lesquels elle a été étudiée. Par ailleurs, Fenouillet s'est appuyé sur des définitions de plusieurs auteurs comme Vallerand et Thill (1993) lui permettant de mettre en évidence l'existence de quatre effets caractérisant la motivation : la direction, le déclenchement, la persistance, et l'intensité.

Ainsi, pour reprendre ces quatre notions, la motivation peut se définir, selon Vallerand et Thill (1993, p.18) comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». Cependant, cette définition n'est pas complète puisqu'elle explique seulement les conséquences de la motivation.

A l'aide des définitions émises par les différents auteurs et chercheurs, nous avons pu éclaircir la notion de « *motivation* ». Il importe désormais de comprendre davantage la motivation en termes de concept.

1.2. Les fondements du concept de motivation

Le concept de motivation ne date pas d'aujourd'hui. De nombreuses recherches et théories ont été réalisées pour comprendre ce concept. En psychologie, Freud (1949) a également émis son avis, pour lui, ce sont les pulsions qui poussent l'individu à l'action. L'homme ne peut pas accéder de manière directe à ses pulsions qui le motivent à passer l'action, car celles-ci sont inconscientes. Si, ces auteurs ont cherché à déterminer les causes de nos actions, les théories motivationnelles se sont intéressées davantage au concept de besoin pour expliquer l'origine du comportement d'un point de vue psychologique. C'est pourquoi, il nous importe de nous intéresser aux théories de la psychologie sociale. En effet, une des théories de la psychologie sociale, est la théorie de la satisfaction de Maslow (1943) avec la pyramide des besoins. Maslow, en présentant une théorie globale de la motivation explique que l'homme doit passer par plusieurs étapes de besoins afin d'être entièrement satisfait dans son développement psychique. Nous avons dans l'ordre : les besoins physiologiques (manger, boire, dormir), les besoins psychologiques (vivre en sécurité), les besoins sociaux (d'appartenance), les besoins d'estime de soi, et les besoins d'accomplissement. Par la suite, Murray (1938, p.164) reprend ce concept de besoin d'accomplissement en le définissant comme « *un besoin qui porte l'individu à accomplir quelque chose de difficile, à dominer, manipuler, et organiser des objets physiques, des personnes et des idées, à surmonter les obstacles et à atteindre un niveau élevé* ». Cette notion d'accomplissement a été développée par la suite par Atkinson, McClelland, Clark et Lowell (1953) qui ont créé une méthode le *Thematic Apperception Test*, afin de mesurer le besoin d'accomplissement. Ce test a permis de mieux définir la théorie de motivation à l'accomplissement, qui est partagé entre l'espoir du succès et la peur de l'échec.

Pour d'autres, l'hédonisme reste une source majeure d'inspiration pour les chercheurs qui se placent dans cette perspective d'intégration du « *psychologique* » et du « *biologique* ». Elle permet de comprendre pourquoi une sensation de plaisir se produit lors d'une satisfaction des besoins biologiques et à l'inverse pourquoi une tension désagréable accompagne une carence. L'être humain serait alors gouverné par la recherche permanente du plaisir et de l'évitement de la douleur ou du déplaisir (Weiner, 1992).

Le concept de motivation s'attache donc à des facteurs psychologiques, et psychanalystes. Mais bien plus encore, elle a donnée lieux à plusieurs théories, appelées théories motivationnelles qui vont permettre d'orienter les individus.

1.3. Les théories motivationnelles

Trois théories définissent l'orientation motivationnelle d'un individu. La première est la théorie de l'autodétermination, développée par Deci et Ryan (2002). Elle est caractérisée par deux motivations : la motivation intrinsèque qui correspond à l'activité qui est réalisée spontanément et par choix, et la motivation extrinsèque qui correspond à la réalisation d'une activité dans le but d'atteindre une récompense.

Ensuite, nous avons la théorie de l'attribution causale, développée par Heider (1958). Elle va permettre à l'homme de chercher la cause de son action, que ce soit des succès ou des échecs. Cette théorie est caractérisée par trois dimensions : le lieu de la cause, la stabilité de la cause, et le contrôle de la cause.

Enfin, la théorie qui va nous intéresser dans cette étude, est la théorie des buts d'accomplissement, développée par Dweck (1986) et Nicholls (1984). Deux concepts majeurs la caractérisent : le but de performance et le but de maîtrise.

C'est pourquoi, les théories motivationnelles permettent d'expliquer aux individus ce qui les poussent à ne pas abandonner, à fournir des efforts supplémentaires pour atteindre leurs objectifs qu'ils se sont fixés. Que ce soit dans l'enseignement, dans le travail, ou dans la pratique d'une activité sportive, la motivation est la première préoccupation de chaque responsable. En effet, il faut trouver des moyens pour que les individus ne se démotivent pas. L'enseignant ou le manager doit être plus que jamais un « *motivateur* » (Truong, 2003). Ainsi, cette motivation sera possible qu'en la présence d'un bon climat, d'un environnement propice au développement de celle-ci.

2. De la théorie des buts d'accomplissement aux climats motivationnels

2.1. La théorie des buts d'accomplissement

La théorie des buts d'accomplissement également appelé la théorie de l'orientation des buts a fait son apparition grâce aux travaux de Nicholls (1984) et Dweck (1986). Les buts d'accomplissement vont guider les prises de décisions et les comportements des individus dans une situation donnée. Cela va être un moyen de déterminer la motivation des individus. Plus encore, le terme « *d'accomplissement* » va désigner une situation où un individu va atteindre le succès que ce

soit dans un contexte de compétition, ou de réalisation d'une tâche. La théorie des buts d'accomplissement a été développée dans des contextes différents, mais principalement dans le champ de l'éducation par Ames (1992), Dweck (1986), Nicholls (1984 et 1989) et plus récemment par Elliot (1997). Elle a également suscité de nombreuses recherches dans le domaine des activités physiques et sportives par Duda (1992) ou Roberts (1992).

Cette théorie reprend les travaux de plusieurs auteurs comme Hoppe (1930) qui propose deux orientations motivationnelles indépendantes : le désir d'atteindre le succès et le désir d'éviter l'échec. Puis, Murray (1938) a conceptualisé la notion d'accomplissement et d'évitement sous le terme de besoin. Mais également, McClelland (1951) postule qu'il existe deux formes de motivation d'accomplissement : une négative entraînant l'échec et une positive entraînant le succès. Enfin, Atkinson (1957) a élaboré sa théorie des besoins d'accomplissement où il distingue deux formes de motivation de réussite : une, où l'objectif est d'atteindre le succès, et l'autre où l'objectif est d'éviter l'échec.

Pour compléter les travaux qui ont été fait, Nicholls et Maehr (1980) se sont intéressés à la signification du succès et de l'échec. Selon eux, la première étape pour comprendre le comportement d'accomplissement est de reconnaître que la réussite et l'échec sont des états psychologiques basés sur l'interprétation faite par l'individu de l'efficacité de son investissement. Si la tâche a été effectuée avec un effort important ou une certaine habileté, elle sera considérée comme une réussite, alors que si la tâche a été effectuée avec une faible habileté, elle sera considérée comme un échec. La réussite et l'échec peuvent donc être considérés comme des buts du comportement (Roberts et Walker, 2001). Par ailleurs, Nicholls et Maehr (1980) considèrent que le comportement de réussite entraîne la compétence ou la perception de la compétence. Selon Nicholls (1984, p.328) le but prioritaire des individus est « *de développer ou manifester à soi ou aux autres une compétence élevée et d'éviter de paraître incompetent* ». Ainsi, dans des situations d'accomplissements, les individus vont vouloir démontrer leurs compétences. Plusieurs critères peuvent permettre à l'individu d'évaluer sa compétence : la réussite de la tâche, le progrès personnel, ou bien encore la comparaison avec autrui. Cette compétence va être liée à deux concepts élaborés par Nicholls (1984). En effet, pour Nicholls (1989), la manière dont l'individu définit et juge la compétence constitue l'une des différences fondamentales entre l'implication dans la tâche et l'implication de l'ego. Si Nicholls (1989) emploie les termes d'« *implication dans la tâche* » et d'« *implication de l'ego* », ces deux notions de la théorie des buts d'accomplissement sont plus communément appelées « *but de maîtrise* » et « *but de performance* ».

2.1.1. Les buts de maîtrise

Le but de maîtrise est une première dimension de la théorie des buts d'accomplissement. Ce but d'accomplissement est qualifié de but maîtrise (Ames, 1992), d'apprentissage (Dweck, 1986) ou de but d'implication dans la tâche (Nicholls, 1989).

Pour mieux comprendre ce but, nous allons partir d'un exemple d'une situation de classe dans le monde de l'enseignement (Darnon, Buchs, Buteras, 2006). Nous sommes face à un étudiant qui vient tout juste d'arriver à l'Université, son objectif est de réussir son année. Lorsqu'un individu poursuit un but de maîtrise, il s'intéresse à la question de « *Comment faire pour augmenter mes capacités, pour réussir à maîtriser la tâche ?* » (Dweck et Leggett, 1988). Dans ce cas-ci, le mot « *réussir* » signifie pour lui « *progresser* ». Il va effectuer un état de ses connaissances qu'il a en début d'année, et en fin d'année, il va de nouveau effectuer un état de toutes ses connaissances afin de voir ce qu'il aura acquis durant son année scolaire. L'étudiant procède à une auto-évaluation de ses compétences et se ne compare qu'à lui-même. Le développement de ses compétences va se passer par l'apprentissage, la compréhension et la progression. Ainsi, il va développer de nouvelles habiletés et va maîtriser de nouvelles choses. Nicholls (1989) et Roberts (1992) ajoutent que l'orientation vers la tâche est censée améliorer la compétence perçue car le but de l'action est la maîtrise de la tâche et la perception de l'habileté est auto-référencée. De plus, lorsque la tâche est maîtrisée, la motivation intrinsèque est à son maximum (Robert et Walker, 2001). Les propos énoncés par Nicholls (1989) et Roberts (1992) nous donnent alors une idée des effets que peuvent engendrer un but de maîtrise sur la compétence, et le comportement de l'individu.

2.1.2. Les buts de performance

Le but de performance est la deuxième dimension des buts d'accomplissement. Ce but d'accomplissement est qualifié de but de performance (Ames, 1992 a et b ; Dweck, 1986) ou de but d'implication de l'ego (Nicholls, 1989).

Pour mieux comprendre ce but, nous allons repartir de notre exemple de situation de classe avec l'étudiant souhaitant réussir son année. Lorsqu'un individu poursuit un but de performance, il va s'intéresser à la question « *est-ce que je suis compétent ?* » (Dweck et Leggett, 1988). Dans ce cas-ci, le mot « *réussir* » signifie « *être reconnu socialement compétent* ». L'étudiant se situe dans un environnement de compétition, où il va chercher à comparer sa réussite scolaire avec celle des autres étudiants (Darnon, Buchs, Buteras, 2006). L'apprentissage de nouvelles compétences, et les différents progrès acquis ne vont pas lui suffire, il cherche à être supérieur vis-à-vis de ses pairs. Ce sentiment de compétition peut s'intensifier en présence de caméras ou de spectateurs, où la réussite

de la tâche et le désir d'être le meilleur deviennent primordiaux. De même, Nicholls (1989) ajoute que l'orientation vers l'ego réduit l'habileté perçue. Ce but étant centré sur la comparaison sociale, la probabilité que le sentiment de paraître incompetent face à une tâche augmente. De plus, la compétence perçue des individus se trouve affaiblie, ainsi que la motivation intrinsèque (Roberts et Walker, 2001).

Ainsi, la théorie des buts d'accomplissement s'est principalement appuyée sur l'aspect « *appétitif* » (approche) de la motivation. Selon les recherches de Nicholls (1989) et Dweck (1986), les deux buts d'accomplissement sont des tendances motivationnelles d'approches qui motivent les individus à démontrer leurs capacités en progressant, en développant de nouvelles habiletés ou en montrant sa supériorité vis-à-vis de ses pairs. Par la suite, cette définition a été complétée, en introduisant une nouvelle notion, celle de « *l'évitement* », où l'individu peut aussi éviter de dévoiler sa faible compétence (Cury, 2004). C'est pourquoi, si jusqu'à maintenant nous avons pu faire la distinction entre but de maîtrise et but de performance, depuis de nouvelles recherches ont été effectuées, voyant en la théorie des buts d'accomplissement un modèle tridimensionnel, en insérant une nouvelle notion, celle de l'évitement de la performance.

2.1.3. Les reformulations de la théorie

De nombreux auteurs ont vu en la théorie des buts d'accomplissement un modèle tridimensionnel, permettant de renouveler ce concept dans le monde du sport et de l'enseignement. En effet, les auteurs considèrent que la motivation peut prendre une forme d'évitement et d'approche en fonction d'un événement positif ou négatif. Si l'individu se sent incapable de surpasser un autre individu, il va avoir tendance à éviter la tâche en adoptant des stratégies d'évitement.

D'après les recherches d'Elliot et Harackiewicz (1996), puis repris par Elliot et Church (1997), trois motivations fondamentales existent pour expliquer les différences entre ces trois buts : le besoin d'accomplissement ou de réussite, l'attente de compétence, et la peur de l'échec. Les deux premiers sont orientés vers la possibilité d'obtenir un succès et le dernier est orienté vers la possibilité d'obtenir un échec. Ces auteurs se sont rapprochés des idées théoriques d'Atkinson (1964) sur la motivation d'accomplissement, qui explique que l'existence d'une motivation est liée au désir de réussite, et à l'évitement de l'échec. Ainsi, en s'appuyant sur les travaux de Dweck et Legget (1988), et d'Elliot et Harackiewicz (1996), Elliot et Church (1997), au travers d'une étude, émettent qu'il n'existe pas un, mais deux buts de performance : le but d'approche de la performance et le but d'évitement de la performance.

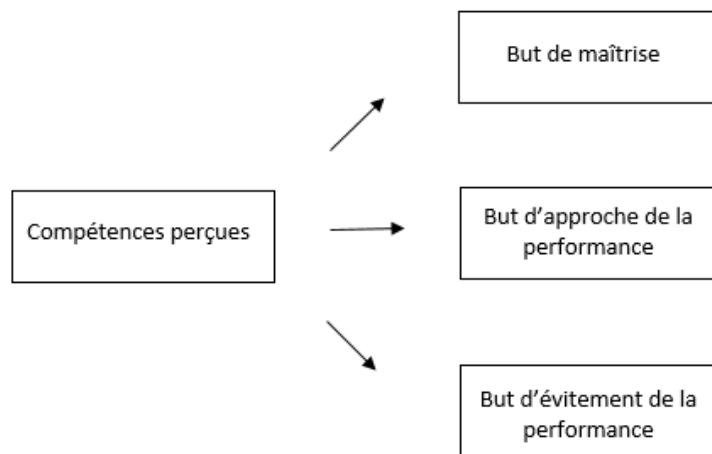


Figure 1 : Les trois buts d'accomplissements

Dans leur étude, Elliot et Church (1997) souhaitent évaluer les antécédents hypothétiques (les orientations motivationnelles et les attentes en matière de compétence), avec les conséquences (motivation intrinsèque et performance) de la maîtrise, de l'approche de la performance et de l'objectif d'évitement de la performance. Les résultats de cette étude menée auprès d'étudiants ont montré qu'une orientation tournée vers la maîtrise entraîne la réussite, alors qu'une orientation tournée vers l'évitement de la performance engendre une peur de l'échec. De même, une orientation tournée vers l'approche de la performance entraîne la réussite et la peur de l'échec. Ensuite, un but orienté vers la maîtrise ou vers l'approche de la performance engendre une compétence perçue comme élevée, alors que pour l'évitement de la performance, cette compétence perçue est faible. En effet, l'individu va éviter toute forme de réalisation de la tâche, pas peur de l'échec, car selon lui il manquera de compétences. Elliot et Church (1997) ont également examiné les conséquences de ces trois buts sur la motivation intrinsèque et sur les performances évaluées.



Figure 2 : Les antécédents et les conséquences des trois buts d'accomplissement

Ainsi, les résultats ont mis en avant que :

- Suivre un but de maîtrise, facilite la motivation intrinsèque mais n'a pas d'effet sur la performance.
- Suivre un but d'évitement de la performance, nuit à la motivation intrinsèque et à la performance.
- Suivre un but d'approche de la performance, n'a ni d'effets positifs, ni d'effets négatifs sur la motivation intrinsèque mais facilite la performance.

Les auteurs ajoutent que le but d'approche de la performance est assez trompeur puisque sa forme peut représenter diverses tendances motivationnelles. Ainsi, cette étude permet de valider l'existence d'un modèle tridimensionnel qui complète le modèle bidimensionnel, maîtrise et performance. Les différents résultats montrent que l'orientation vers l'approche de la performance et l'évitement de la performance sont des orientations indépendantes, mais avec des déterminants distincts et des conséquences divergentes.

Pour résumer cette étude, nous pouvons définir ces trois buts comme tel :

- **Le but de maîtrise** se caractérise par la recherche de l'amélioration de ses compétences personnelles et de la maîtrise de la tâche proposée.
- **Le but d'approche de la performance** est centré sur la démonstration d'une compétence normative. L'individu démontre ici sa compétence en réalisant des performances supérieures à celles de ses pairs.
- **Le but d'évitement de la performance** pousse l'individu à éviter la démonstration d'incompétence normative. Il met alors en place un ensemble de stratégies et de conduites afin d'éviter de dévoiler des capacités inférieures à celles de ses pairs.

Ainsi, l'incorporation de la notion d'évitement permet de nuancer les conséquences des buts de performance, qui seront évoquées plus tard. Mais la théorie des buts d'accomplissement ne s'arrête pas à cette dimension tridimensionnelle. En effet, Elliot (1999) avance l'idée d'un quatrième but, celui du but d'évitement de la maîtrise pour faire écho à l'évitement de la performance. Ainsi, Elliot et McGregor (2001) introduisent cette nouvelle distinction. Les individus en s'orientant vers un but d'évitement de la maîtrise, vont faire en sorte de ne pas prendre le risque de réussir moins bien la tâche qui avait été réussie auparavant. Nous pouvons prendre l'exemple d'un ancien athlète de haut niveau en 100m, il ne va pas retenter ce 100m car il sait qu'il ne pourra pas faire mieux que ses performances antérieures. L'intégration de ce quatrième but à la théorie des buts d'accomplissement permet d'avoir une échelle beaucoup plus complète pour mesurer les buts. Ces quatre dimensions

sont alors : la maîtrise-approche, la maîtrise-évitement, la performance-approche et la performance-évitement (Darnon et Butera, 2005).

Pour compléter mes propos, nous allons nous intéresser à une étude francophone réalisée par Darnon et Butera (2005). L'objectif de cette étude menée auprès d'étudiants était d'analyser ces quatre dimensions. Dans les résultats établis par Darnon et Butera, ils mentionnent les notions d'études « *profondes* » ce qui peut se traduire par un apprentissage approfondi de la tâche, et d'études « *de surfaces* » qui peut être traduit comme une tâche qui est effectuée partiellement. Les résultats de cette étude montrent que :

- Le but de maîtrise-approche prédit positivement l'étude profonde du cours. Elle peut prédire également l'étude de surface, puisque dans les deux stratégies adoptées l'objectif est de réussir.
- Le but de performance-approche prédit une stratégie d'étude de surface.
- Le but de performance-évitement prédit négativement l'étude profonde mais positivement l'étude de surface et provoque une désorganisation.
- Le but de maîtrise-évitement prédit seulement la désorganisation.

En résumé, l'utilisation de la stratégie d'étude profonde ou en surface va affecter la manière dont la tâche est résolue. Pour les étudiants qui sont motivés à maîtriser la tâche dans le cas des buts de maîtrise, cela engendre un impact positif dans leur apprentissage tout comme dans leur organisation. Nous constatons ainsi, un lien positif entre l'apprentissage et l'organisation (Darnon et Butera, 2005). Et, pour les étudiants qui s'orientent vers un but de performance, seul l'évitement de la performance va impacter négativement la motivation intrinsèque et l'organisation. Ainsi, au travers de cette étude, nous constatons qu'il peut également avoir une nuance sur les buts de maîtrise, où elles ne sont pas toujours source de motivation intrinsèque, dans le cas d'une orientation de l'évitement de la maîtrise, provoquant une désorganisation. Cette quatrième dimension des buts d'accomplissement nous permet d'avoir une approche plus détaillée sur l'étude du comportement et de l'orientation motivationnelle des individus.

2.1.4. Les conséquences des buts motivationnels

Au travers des nombreuses études menées par les différents auteurs, la théorie des buts d'accomplissement entraîne des conséquences à la fois positives et négatives sur l'individu en fonction de son orientation vers un but de maîtrise ou de performance. Nous allons nous intéresser dans un premier temps aux conséquences des buts de maîtrise. Nous savons déjà qu'ils permettent à l'individu de développer de nouvelles habiletés et de maîtriser de nouvelles choses.

Mais pour comprendre un peu mieux ces effets, nous allons nous aider d'une étude réalisée dans un contexte d'enseignement par Ames et d'Archer (1988). L'objectif est de comprendre comment les processus de motivation sont liés aux buts qui sont orientés vers la maîtrise ou vers la performance dans les paramètres réels de la classe (stratégies d'apprentissage, attitude, choix des tâches, attributions causales). Les résultats ont montré que les élèves suivant un but de maîtrise étaient plus susceptibles d'utiliser des stratégies d'apprentissage efficaces, en se confrontant à des tâches plus difficiles. Pour eux, la difficulté est vue comme une forme de défis, les motivant à réussir. Ensuite, leur attitude envers la classe est beaucoup plus positive, ils sont convaincus que le succès est lié à leurs efforts personnels. A contrario, les élèves suivant un but de performance, sont davantage centrés sur leurs propres capacités, et lorsqu'ils sont confrontés à un échec, ils pensent que c'est dû à leur manque de compétence.

Ainsi, nous pouvons retenir que le but de maîtrise entraîne des résultats positifs favorisant le choix de tâches difficiles (Ames et Archer, 1988), et une attribution du succès à l'effort avec davantage d'efforts réalisés (Ames et Archer, 1988). De plus, lorsque les élèves sentent qu'ils maîtrisent une tâche, ils ont le sentiment d'être plus intrinsèquement motivés (Nicholls, 1984). Pour compléter cela, Dweck et Legett (1988) se sont appuyés sur une étude réalisée par Farell et Dweck (1985) sur une classe d'élèves afin d'examiner la relation entre les orientations des enfants et le transfert de l'apprentissage. Les résultats ont montré que les enfants qui avaient un but orienté vers la maîtrise avaient obtenu des scores plus élevés que les enfants orientés vers la performance. En effet, les enfants impliqués dans la tâche dénotaient une attitude beaucoup plus positive à l'égard de l'apprentissage qu'ils échouent ou qu'ils réussissent. De plus, en s'appuyant sur d'autres auteurs, Nicholls (1984), pense que l'implication dans la tâche permet le développement de la pensée logique (Piaget, 1960) et de la pensée scientifique (Kuhn, 1968). Selon elle, les individus doivent eux-mêmes détecter les problèmes ou les incohérences dans leur propre logique ou pensée scientifique. Ainsi, d'après ses propos, nous voyons que l'orientation vers un but de maîtrise, permet bien plus qu'un apprentissage et la maîtrise de nouvelles choses. Elle permet un raisonnement beaucoup plus poussé, permettant à l'individu d'examiner ce qu'il fait, que ce soit réussi ou non.

Si, dans un premier temps nous avons pu voir l'impact positif d'un but orienté vers la maîtrise, il importe désormais de connaître les effets d'un but orienté vers la performance. Nous allons nous intéresser plus particulièrement à une étude développée par Dweck et Reppucci (1973). L'objectif était de comprendre la distinction entre les enfants qui abandonnent face à un échec, et ceux qui n'abandonnent pas. Les résultats ont montré que pour les enfants qui ont été soumis à des échecs non satisfaisants, cela entraîne une détérioration de leurs performances. Pour d'autres, ils n'étaient tout

simplement pas motivés à réussir alors qu'ils avaient les capacités de le faire. Ces enfants qui ne croient pas en leurs capacités, ne sont donc plus motivés. Ils pensent qu'en essayant ou en ne le faisant pas, le résultat sera le même. Par ailleurs, Dweck et Reppucci (1973) ajoutent que la persistance dans la tâche, pour les enfants qui n'abandonnent pas va dépendre de leurs efforts personnels, donc de leur motivation. De plus, ces auteurs se sont également appuyés sur une étude de Weiner et Kukla (1970) afin de confirmer que les individus ayant une faible motivation à réussir, vont attribuer automatiquement leur échec à un manque de capacité. Ce qui reprend les résultats que nous avons pu observer dans l'étude de Dweck et Reppucci (1973).

Ainsi, les buts de performance entraîneraient des conséquences négatives sur l'individu comme l'évitement de l'effort (Dweck et Reppucci, 1973). En effet, comme la croyance en leurs capacités est faible voire inexistante, ils ne font pas d'efforts pour essayer, pensant que ce sera de toute manière le même résultat. Par ailleurs, en s'appuyant sur l'étude de Dweck et Leggett (1988), nous pouvons ajouter que les individus s'orientant vers un but de performance cherchent à réaliser des tâches plus faciles pour avoir une évaluation positive. En effet, dans un contexte d'évaluation, la tâche que les enfants ont adoptée ainsi que l'orientation qu'ils ont choisie dépendent fortement de leur capacité perçue. Dans le cas d'un but de maîtrise, les enfants qui ont perçu leurs capacités comme élevées ont sélectionné des tâches difficiles, leur permettant d'obtenir par la même occasion des jugements de leurs compétences. Alors que, les enfants qui ont perçu leurs capacités comme faibles, ont sélectionné des tâches plus faciles, afin d'éviter les jugements sur leur manque de capacité. Nicholls (1984) ajoute qu'un but de performance produit des performances plus faibles chez les personnes à faible capacité perçue, et produit des performances égales ou supérieures chez les personnes à forte capacité de perception. Enfin, Elliot et Dweck (1988) ajoutent que ces individus en évitant les tâches difficiles, sacrifient les possibilités d'apprentissage au risque d'échouer et de rencontrer des difficultés.

Par ailleurs, tous les chercheurs ne sont pas du même avis sur les conséquences associées aux buts de performance. Pour Elliot et Church (1997), elles ne seraient pas toujours négatives, elles peuvent être également positives, voire non significatives. En effet, dans le modèle tridimensionnel de la théorie des buts d'accomplissement, nous avons pu distinguer, une approche de la performance, et un évitement de la performance. Comme nous avons pu le voir précédemment dans l'étude réalisée par Elliot et Church (1997), l'évitement de la performance, nuit à la motivation intrinsèque et à la performance, alors que l'approche de la performance, facilite la performance. La dimension de « *l'approche* » apporte donc un aspect positif au but de performance, permettant alors de nuancer les conséquences de ce but.

C'est ainsi qu'au travers des études que nous avons pu voir, l'adoption de buts d'approche et plus précisément de buts de maîtrise, engendrerait de nombreuses conséquences positives sur les individus. En trouvant des moyens pour faciliter l'adoption de buts d'approche que ce soit dans le milieu scolaire ou sportive, nous pouvons supposer que cela aura des répercussions positives sur les attitudes et les habitudes des élèves. La prochaine partie s'intéresse justement sur un des principaux éléments précurseurs des buts d'accomplissement poursuivis par les individus, soit le climat motivationnel instauré par le responsable, qu'il soit enseignant ou entraîneur.

2.2. Le climat motivationnel

2.2.1. Définition

Dans un premier temps, le concept de climat motivationnel a fait émerger de nombreuses recherches dans le monde de l'enseignement. C'est au travers du concept de « *style* » que les premières recherches nous ont permis de mieux comprendre l'étude des comportements de l'enseignant. En effet, la recherche sur les styles d'apprentissage remonte aux années 1930, ce qui a permis d'en apprendre un peu plus sur les processus d'apprentissage des individus. Toute situation d'apprentissage se construit à partir d'un environnement spécifique et d'un individu (enseignant, élève). Dans l'apprentissage, chaque individu adopte un comportement qui peut évoluer, s'adapter et dont l'enseignant doit tenir compte. Grâce aux expériences de Lewin, Lippitt et White (1939) sur les styles de commandement, ce concept est devenu familier dans l'éducation. Le style d'enseignement se rapporte à la manière personnelle d'établir la relation avec les élèves, de gérer une classe ou un groupe d'apprentissage, sans préjuger des méthodes ou des techniques mises en œuvre. Ainsi, de nombreux auteurs se sont intéressés aux « *style d'enseignement* » ou « *style pédagogique* » (Altet, 1993), permettant de mettre en évidence qu'il n'existe pas un mais plusieurs styles.

Depuis une trentaine d'années, les recherches sont devenues de plus en plus nombreuses, où plusieurs chercheurs se sont intéressés aux liens entre l'environnement d'apprentissage de la classe orchestré par l'enseignant, les buts et les motivations des élèves et les conséquences de ceux-ci (efforts manifestés, stratégies utilisées, résultats obtenus). C'est ainsi, que le contexte de style a été moins utilisé au profit d'autres, comme la structuration des buts ou le style motivationnel. Ce dernier est défini selon Reeve et al. (2014, p.94) comme « *le sentiment et le comportement interpersonnel qu'un enseignant utilise pour motiver ses élèves à s'engager dans des activités d'apprentissage* ». Cette notion de style motivationnel se nomme également, climat motivationnel, le terme qui nous intéresse dans cette étude.

Le concept de climat motivationnel fait allusion à l'environnement psychologique de la classe, qui oriente les buts et les motivations de l'élève (Ames, 1992a). Cette définition centrée sur
L'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le sentiment d'efficacité collective des bénévoles dans le cadre d'un événement sportif associatif

l'enseignement peut s'élargir à d'autres mondes tels que le travail ou le sport. Le climat motivationnel peut se définir comme un « *contexte* », ou une « *situation* », il caractérise l'environnement du sujet et son état interne. Ce dernier, fait référence aux différents éléments récupérés en mémoire par l'individu placé dans une situation donnée qui sont susceptibles de faciliter ou empêcher les performances. Dans la littérature de recherche sur le sport, nous parlons de climat de motivation. Cette théorie particulière postule que le climat de motivation, dans le cadre de l'accomplissement, influence les cognitions, les émotions, et les comportements des individus.

2.2.2. Les antécédents du climat motivationnel

La théorie des buts d'accomplissement est considérée comme le berceau du climat motivationnel. Dans un premier temps, nous avons pu voir que les buts de la théorie de l'accomplissement relèvent du choix des individus à s'orienter vers des buts de maîtrise ou de performance. Plusieurs auteurs affirment que ces buts peuvent également relever de facteurs situationnels. En effet, les premiers travaux sur les pratiques de l'enseignant susceptible de créer une structure de buts ou un climat motivationnel particulier ont été réalisés par Ames (1992a et 1992b). Certaines situations vont favoriser l'adoption d'un but de maîtrise et d'autres vont favoriser l'adoption d'un but de performance. Lorsque nous parlons de situation, nous faisons référence au contexte, au climat, mais aussi à l'environnement dans lequel l'individu est. Cet environnement qui va amener l'individu à effectuer son activité va être l'un des déterminants principaux de son état et de ses orientations motivationnelles. En effet, selon Ames (1992, p.163), « *la structure et les exigences d'un environnement d'apprentissage peut évoquer différents objectifs et par conséquent, différentes orientations motivationnelles* ». C'est pourquoi, dans le monde de l'enseignement selon Nicholls (1989), Dweck et Leggett (1988), la façon dont l'environnement sera structuré par l'enseignant a un impact sur les buts adoptés par les élèves. L'enseignant va établir des choix pédagogiques (le choix des activités proposés, sa définition du succès et des échecs, ses critères d'évaluation, ses interactions avec ses élèves et entre ses élèves...) qui vont influencer les élèves. Les individus seront donc capables de percevoir si le contexte d'accomplissement, est plus ou moins orienté vers un but de maîtrise ou de performance. C'est ainsi, que nous sommes face à deux types de climats motivationnels, qui selon la théorie des buts d'accomplissement auront un impact sur les attitudes et les comportements des individus.

Afin de définir ces deux climats, nous allons reprendre les notions de « *maîtrise* » et de « *performance* » énoncées dans la théorie des buts d'accomplissement. Nous avons tout d'abord le climat de maîtrise. Selon d'autres auteurs comme Reeve et Jang (2006, p.210), ce climat est appelé

d'une autre manière, renvoyant à un « *climat soutenant l'autonomie* », et est défini comme « *le soutien de l'autonomie renvoie au fait de trouver des solutions pour favoriser, soutenir et améliorer l'adhésion interne des élèves aux activités de la classe* ». Plus généralement, le climat de maîtrise met l'accent sur des critères auto référencés comme l'apprentissage, les progrès personnels et la valorisation du travail et des efforts. Dans un environnement de maîtrise, le processus est plus important que le résultat, c'est comme cela que nous allons pouvoir définir les succès et les échecs.

A l'inverse, le climat de performance ou climat « *contrôlant* » va être considéré comme un ensemble de pratiques afin accentuer les pressions et les tensions dans le but d'inciter les gens à agir d'une façon spécifique (Deci et Ryan, 1987). Plus généralement, le climat de performance met l'accent sur la capacité normative à définir le succès et l'échec. Dans un environnement de performance, la concurrence interpersonnelle et la comparaison sociale sont mises en évidence, et les résultats finaux sont valorisés.

Ainsi, l'environnement dans lequel l'individu évolue, influence le type de but qu'il adopte. Par sa façon d'enseigner, ses pratiques pédagogiques, l'enseignant ou le coach peut valoriser l'adoption de certains buts chez ses élèves. Ces derniers vont donc généralement adopter le type de buts mis en avant par l'enseignant.

2.2.3. Les conséquences du climat motivationnel

L'enseignant, l'entraîneur ou le responsable, en adoptant un climat motivationnel orienté vers la maîtrise ou la performance va influencer les individus vers des buts de maîtrise ou de performance. Dans cette partie, nous allons voir quelles sont les conséquences du climat motivationnel, et leur impact sur les individus. Pour commencer, dans le milieu du sport scolaire, l'étude menée par Biddle, Cury, Sarrazin et Famose (1997) avait pour objectif de comprendre l'influence des buts d'accomplissement et de l'habileté perçue sur l'investissement dans la tâche des élèves. Dans la première partie de cette étude, les élèves ont ainsi été classés en quatre groupes :

- Fortement orientés vers l'ego faiblement vers la tâche et avec une compétence perçue faible,
- Fortement orientés vers l'ego, faiblement vers la tâche avec une compétence perçue élevée,
- Fortement orientés vers la maîtrise, faiblement vers l'ego avec une compétence perçue élevée,
- Fortement orientés vers la maîtrise, faiblement vers l'ego et avec une compétence perçue faible.

Pour réaliser cette expérience, les élèves devaient réaliser un parcours de dribbles en basket contenant des obstacles. L'étude a confirmé que le choix d'une orientation tournée vers la maîtrise

ou vers la performance, influence l'effort qui sera fourni lors de l'exercice physique. En effet, les élèves ayant une faible capacité perçue et qui sont orientés vers la performance ont fourni un investissement beaucoup plus faible que les autres. Ils étaient convaincus d'avance de leur échec. Alors que, les élèves ayant une forte capacité perçue et qui sont orientés vers la performance ont montré davantage d'investissement pour montrer leurs capacités. De plus, pour les élèves ayant une faible ou une forte capacité perçue, et qui sont orientés vers la maîtrise, ce sont eux qui se sont le plus investis dans l'exercice. Cette étude confirme que le niveau d'effort fourni des individus varie selon l'orientation choisie, si, elle est tournée vers la maîtrise ou vers la performance.

La seconde partie de l'étude reprend le même exercice que la première étude, en ajoutant une situation d'échec. L'objectif est de voir la persévérance des élèves pour atteindre la réussite, après un échec. Les résultats ont montré que les élèves poursuivant un but orienté vers la performance avec une faible capacité perçue avaient moins d'attente pour atteindre le succès que les autres élèves avec une forte capacité perçue. De même, une distinction s'opère entre les élèves ayant une forte capacité perçue. Elle se passe dans l'orientation choisie, où les élèves orientés vers la tâche, étaient beaucoup plus persévérants pour réussir l'exercice.

Cette étude met en avant l'importance du rôle du climat motivationnel instauré par l'enseignant. Un climat orienté vers la maîtrise, permettra aux élèves de fournir des efforts plus conséquents, tout en persévérant face à un échec pour atteindre le succès. Cela confirme également que les élèves tournés vers la performance avec une faible capacité perçue sont beaucoup plus vulnérables, pensant qu'ils échoueront automatiquement dans l'exercice demandé.

Pour compléter, Girard, Chouinard et St-Amand (2015) ont réalisé une étude dont l'objectif était d'examiner la relation entre la perception du climat motivationnel et l'adoption de buts de maîtrise. Les résultats ont montré que le sentiment de compétence et le climat de maîtrise influencent positivement l'adoption de buts de maîtrise. Comme attendu dans le modèle tridimensionnel, le but de maîtrise entretient une forte relation positive avec le sentiment de compétence des élèves. Ainsi, un élève qui se sent compétent en éducation physique, et qui cherche à améliorer cette compétence, tendra à adopter des buts de maîtrise. De même, les élèves tendent à adopter des buts qui correspondent au climat perçu, ce qui suggère qu'un enseignant qui instaure un climat de maîtrise favorisera l'adoption d'un but de maîtrise par ses élèves. Ainsi, l'interaction entre la perception d'un climat motivationnel de maîtrise et le sentiment de compétence des élèves indique qu'un climat de maîtrise influencerait l'adoption de buts de maîtrise, mais que cette influence serait accentuée chez les élèves présentant un faible sentiment de compétence. Les élèves dotés d'un fort sentiment de compétence auraient donc moins besoin de la présence de l'enseignant pour les encourager. Cette

étude confirme les apports théoriques sur l'effet positif de l'adoption d'un climat de maîtrise par l'enseignant.

D'autres auteurs se sont intéressés plus particulièrement à des athlètes professionnels, et ont constaté également, la domination et l'influence positive d'un climat de maîtrise. En effet, Santelices et Vinarao (2010), se sont intéressés à des joueurs de tennis de table. Les résultats ont montré qu'un climat de maîtrise dominait par rapport à un climat de performance. Ils ont constaté des différences du point de vue des niveaux de chaque joueur, où pour des niveaux avancés et intermédiaires, c'était plutôt un climat de très haute maîtrise, et un climat de performance modéré qui était mis en place. Alors que, pour un niveau débutant, c'était plutôt un climat de très haute maîtrise, et un climat de performance faible mis en place. De même, Balaguer, Duda, Atienza et Mayo (2002) ont obtenu des résultats similaires en examinant la relation entre la perception de la motivation, le climat créé par l'entraîneur et l'orientation des buts de l'équipe.

Enfin, d'autres auteurs se sont intéressés au climat motivationnel, mais cette fois-ci dans le milieu du travail. L'étude de Nerstad, Richardsen et Roberts (2018) a été menée auprès d'ingénieurs et de technologues. Les résultats ont montré que les employés orientés vers la réussite et ceux qui perçoivent un climat orienté vers la maîtrise ont indiqué une meilleure performance individuelle au travail. Un degré élevé des deux orientations des objectifs semble être important pour un meilleur rendement global du travail individuel. En outre, les climats de maîtrise et de performance se sont avérés être des antécédents pertinents de l'orientation des employés vers des objectifs profils. Des analyses complémentaires ont suggéré qu'un profil principalement axé sur la maîtrise semble plus bénéfique pour faciliter le bien-être des employés. Cette étude reprend les différents propos émis par Nicholls (1989), et Ames (1992b). Le climat motivationnel est très pertinent et influence l'objectif des employés dans leurs orientations. Il semble donc être plus avantageux d'avoir une orientation tournée vers la maîtrise pour les employés.

Cette deuxième partie sur le climat motivationnel, nous a permis de connaître l'existence de son origine, avec la théorie des buts d'accomplissement, composé de deux orientations, une tournée vers la maîtrise et une autre tournée vers la performance. De même, nous avons pu voir que ce type d'orientation que les individus adoptent n'est pas totalement fait par hasard. En effet, un enseignant, un responsable ou bien encore un entraîneur, en instaurant un climat de maîtrise ou de performance, va influencer le choix des individus dans le groupe leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Cela, nous donne alors une idée des moyens et du climat à employer pour motiver le groupe. L'instauration d'un climat spécifique va être importante dans l'étude de notre groupe de bénévoles. Cependant, d'autres variables sont également rattachées au climat motivationnel et sont constitutifs d'un groupe.

En effet, des études ont montré qu'il existe un lien entre le climat motivationnel et la cohésion, mais aussi le sentiment d'efficacité collective.

3. La cohésion

La cohésion au sein d'un groupe est indispensable pour son fonctionnement et sa survie. Que ce soit un groupe d'élèves, de collaborateurs, de sportifs, ou bien encore de bénévoles, la dynamique de groupe va permettre à l'équipe d'être performante. Une bonne cohésion de groupe permettra à l'équipe de rester unie et soudée quelle que soit la situation rencontrée, qu'elle soit positive ou négative. C'est pourquoi, il importe de ne pas la laisser de côté. Cette cohésion ne se réduit pas qu'à une seule définition, qu'à une seule catégorie, qu'à une seule dimension. Cette notion se rattache à notre étude sur le climat motivationnel, c'est une variable importante à prendre en compte. Au fil de ces parties, nous allons comprendre davantage ce qu'elle signifie, comment elle existe, et qu'elles sont ses répercussions.

3.1. Théorie et définition

3.1.1. Définition

Le concept de cohésion vient du mot latin « *cohaesus* » qui signifie « *rester ensemble* ». Il a été rapidement identifié comme un élément important au sein des groupes, permettant le maintien de leur existence. C'est pourquoi, la cohésion a été le sujet de nombreuses recherches, afin de comprendre le fonctionnement du groupe. On a longtemps limité le concept de cohésion à l'étude des relations interindividuelles à l'intérieur des groupes, sauf qu'il existe également des relations entre individus et sous-groupes, et entre sous-groupes (Delignières, 2017).

C'est au début des années 1940, que Lewin pose les bases du concept de cohésion en s'inspirant de la notion de « *champs* ». Il emploie une double notion en employant la cohésion-consentement qu'il définit comme un ensemble de forces gardant les membres unis, incluant des forces positives d'attraction et des forces négatives de répulsion (Lewin, 1959). La cohésion est donc vue comme un construit unidimensionnel. Pour d'autres auteurs, comme Festinger et ses collègues (1950, p.164), la cohésion se définit comme « *le champ total des forces qui agissent sur les membres pour rester dans le groupe* ». Deux types de forces existent : l'attractivité du groupe (la mesure dans laquelle un groupe possède une valence) et le contrôle des moyens (la mesure dans laquelle le groupe sert de médiateur pour des buts ou des objectifs importants pour ses membres). De même, pour Bollen et Hoyle (1990, p.482) la cohésion est « *un sens individuel d'appartenance à un groupe particulier* ».

et une sensation de bien-être individuel liée au fait d'appartenir à ce groupe ». Plus récemment, le concept de cohésion a été développé par Carron (1982, p.124) qui en donne une définition plutôt générale, suggérant qu'il s'agit d'un « *processus dynamique qui se traduit par la tendance d'un groupe à se serrer les coudes et à rester uni dans la poursuite de ses buts et objectifs* ». Ainsi, par sa définition, la cohésion contribue directement au maintien du groupe. Une plus grande cohésion d'équipe est supposée être liée à une plus grande réussite de l'équipe. Cette définition est la plus reprise dans de nombreuses littératures dans le monde sportif et dans le monde du travail.

3.1.2. Une conception bidimensionnelle

Pour Lewin et d'autres auteurs, s'ils ont vu en la cohésion un construit unidimensionnel, elle ne va pas se réduire qu'à une seule conception. En effet, de nombreux auteurs ont distingué deux types de cohésion nous amenant à avoir une conception bidimensionnelle de la cohésion. Nous avons d'abord Hogg et Hardie (1991) qui distinguent au sein de la cohésion deux types d'attraction : l'« *attraction personnelle* » et l'« *attraction sociale* », cette dernière est associée à l'attraction par rapport au groupe. L'attraction présentée ici, est définie comme une attitude ou un sentiment positif ou négatif ressentie par une personne vis-à-vis d'une autre. Puis, nous avons Bliese et Halverson (1996, p.1174) qui proposent une autre conceptualisation bidimensionnelle de la cohésion. Pour eux, la cohésion est verticale et horizontale. La cohésion verticale correspond « *aux perceptions des subordonnés, de la prévenance et des compétences de leur leader* » et la cohésion horizontale correspond « *à une mesure du degré d'attachement existant à l'intérieur d'un groupe* ». Cette dernière est associée à l'attraction interpersonnelle. Ensuite, Bollen et Hoyle (1990) vont donner également leur dimension de cette conceptualisation bidimensionnelle. Ils vont différencier une approche « *objective* » et « *subjective* ». Cette conceptualisation renvoie à une auto-évaluation par un membre de sa relation avec un groupe spécifique comportant des informations cognitives (fondées sur les expériences vécues avec le groupe et ses membres) et des informations affectives (fondées sur les affects liés à ces expériences vécues).

Par ailleurs, pour Carron, Brawley et Widmeyer (1998, p.213) la cohésion est « *un processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et/ ou pour la satisfaction des besoins affectifs des membres* ». Par conséquent, ils ont proposé un modèle théorique dans lequel la cohésion présente deux composantes indépendantes : la cohésion opératoire et la cohésion sociale. Ces deux concepts nous permettent de saisir le lien entre la cohésion et le comportement d'un groupe. C'est ainsi, que nous constatons que la conception bidimensionnelle de la cohésion est appelée différemment selon les chercheurs, mais nous pouvons comprendre facilement ces deux oppositions. Dans cette étude, nous allons employer

plus spécifiquement les termes énoncés par Carron, Brawley et Widmeyer (1985), nous parlerons de cohésion opératoire et de cohésion sociale.

3.1.2.1. Cohésion opératoire

Selon Carron et ses collègues (1985), la cohésion opératoire a une orientation ou une motivation globale qui est tournée vers la réalisation des buts et des objectifs du groupe. Pour Festinger et ses collègues (1950), la cohésion opératoire est obtenue lorsque l'appartenance à un groupe permet d'atteindre personnellement des objectifs importants. De même, pour Filho, Dobersek, Gershgoren, Becker et Tenenbaum (2014), la cohésion opératoire se réfère au degré auquel les membres d'une équipe restent unis pour atteindre des objectifs communs liés aux performances. Ainsi, nous pouvons résumer que la cohésion opératoire fait référence à la force que représente la tâche ou les objectifs d'un groupe. Les individus veulent rester ensemble au sein du même groupe pour atteindre des objectifs communs, qui sont liés à la performance.

3.1.2.2. Cohésion sociale

Selon Carron et ses collègues (1985) la cohésion sociale à une orientation ou une motivation globale qui est tournée vers le développement et le maintien du groupe. Pour Festinger et ses collègues (1950), la cohésion interpersonnelle représente le degré auquel les membres du groupe ont des relations et des amitiés satisfaisantes avec les autres membres du groupe. De même pour Filho et ses collègues (2014), la cohésion sociale se rapporte à la mesure dans laquelle les membres d'une équipe interagissent les uns avec les autres pour faire avancer les relations interpersonnelles et répondre aux besoins d'appartenance sociale. Ainsi, nous pouvons résumer que la cohésion sociale fait référence à l'attrait relationnel entre les membres du groupe. Elle montre combien les membres d'une équipe s'apprécient les uns et les autres et se plaisent à être ensemble sans forcément avoir d'objectif.

Cependant, Carron et ses collègues (1985) ne vont pas s'arrêter qu'à la conception bidimensionnelle de la cohésion, en ne prenant que la cohésion opératoire et que la cohésion sociale. En effet, ils proposent de mesurer la cohésion par la double distinction groupe/individu et sociale/opératoire permettant de passer d'une conception bidimensionnelle à une conception multidimensionnelle.

3.1.2.3. Une conception multidimensionnelle

Carron et ses collègues (1985) ajoutent aux notions « *opératoire* » et « *sociale* », deux dimensions permettant de faire la distinction entre l'individu et le groupe. De fait, la cohésion opératoire est divisée en deux sous-dimensions : l'intégration opératoire du groupe et l'attraction

individuelle pour le groupe opératoire. La cohésion sociale est également divisée en deux sous-dimensions : l'intégration sociale du groupe et l'attraction individuelle pour le groupe social. Ces notions d'intégration et d'attraction font bien référence à la distinction entre groupe et individus. Carron et ses collègues (1985, p.248) ont alors défini :

- **L'intégration du groupe** comme « *la perception individuelle de la proximité, de la similarité des liens à l'intérieur du groupe et la perception du degré d'unité du champ d'action du groupe* ».
- **L'attraction individuelle vers le groupe** comme « *l'ensemble des sentiments individuels des sujets à l'égard du groupe, le désir d'être accepté et les sentiments à l'égard des autres membres du groupe* ».
- Avec l'apparition de ces deux nouvelles dimensions, la cohésion peut désormais se mesurer par quatre facteurs, ainsi nous avons : **L'intégration opératoire du groupe** (« *Group Integration-Task* » : GI-T) qui renvoie aux sentiments d'un membre de l'équipe sur le fonctionnement opérationnel du groupe. Ce dernier est perçu comme une totalité orientée vers une tâche.
- **L'intégration sociale du groupe** (« *Group Integration-Social* » : GI-S) qui renvoie aux sentiments d'un membre de l'équipe sur le fonctionnement du groupe soit le collectif, en tant qu'unité sociale.
- **Les attractions individuelles pour le groupe opératoire** (« *Individual Attractions To the Group-Task* » : ATG-T) qui désignent les sentiments d'un membre de l'équipe à propos de sa participation personnelle à la tâche, à la productivité, aux buts et aux objectifs du groupe.
- **Les attractions individuelles pour le groupe social** (« *Individual Attractions To the GroupSocial* » : ATG-S) qui désignent les sentiments d'un membre de l'équipe d'un équipier à propos de sa participation personnelle, de son acceptation et de son intégration sociale avec le groupe.

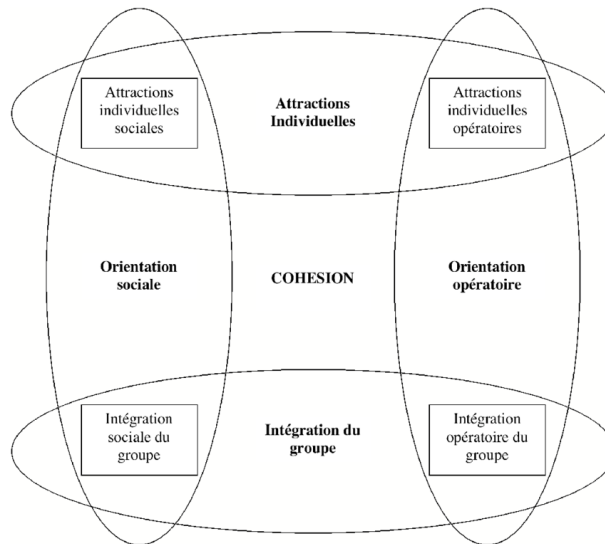


Figure 3 : les dimensions attractions / intégration et sociale/opératoire de la cohésion.

Ainsi, pour ces auteurs, les dimensions intégration/attraction et sociale/opératoire sont d'importance égale, elles vont permettre de définir au mieux la cohésion. Par ailleurs, si maintenant nous pouvons mesurer plus efficacement la cohésion au travers de ses deux dimensions, et de ses sous-dimensions qui l'accompagnent, la cohésion par son orientation tournée vers l'opératoire va engendrer une relation entre cohésion et performance. En effet, rappelons-le que cette orientation est tournée vers la réalisation des buts et des objectifs du groupe, et que ces derniers sont liés à la performance.

3.2. Les conséquences des différentes formes de cohésion : la relation cohésion-performance

La cohésion est souvent associée à la performance. De nombreux chercheurs se sont intéressés à l'étude de la relation mutuelle entre la cohésion et la performance. En effet, la cohésion conduirait à de meilleures performances et les succès du groupe conduiraient à une meilleure cohésion. D'anciennes recherches ont également montré que l'effet de la performance sur la cohésion, serait plus fort que l'influence de la cohésion sur la performance (Filho, Dobersek, Gershgoren, Becker et Tenenbaum, 2014). Cependant, tous ces chercheurs n'ont pas le même avis quant à la relation de ces deux notions.

3.2.1. Dans le contexte sportif

De nombreuses études ont été réalisées dans le milieu du sport. Comme nous le savons la cohésion au sein d'une équipe d'athlètes est primordiale, surtout dans des sports collectifs. Qu'il y ait une victoire ou une défaite, une bonne cohésion au sein du groupe permettra de relativiser la L'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le sentiment d'efficacité collective des bénévoles dans le cadre d'un événement sportif associatif

situation, voire même de la renforcer. Selon Carron, Bray et Eys, (2002), il existe une relation positive entre la cohésion et la réussite de l'équipe, ce qui nous laisse penser que plus la cohésion augmente, plus l'équipe est performante. Lorsque nous parlons de cohésion dans cette relation réciproque, nous faisons référence à la cohésion opératoire. En effet, selon Filho et ses collègues (2014), la cohésion opératoire a une plus grande relation avec la performance que la cohésion sociale. C'est pourquoi, la cohésion opératoire doit être utilisée pour un leadership efficace et une productivité du travail en équipe. De même, Carron et ses collègues (2002), se sont également intéressés à l'étude de la cohésion opératoire, mais en se concentrant davantage sur ses sous-dimensions. Les résultats de leur étude ont montré que l'attrait individuel pour le groupe opératoire a une association plus forte avec le succès de l'équipe que l'intégration opératoire du groupe. Les membres de l'équipe vont s'investir plus personnellement dans la tâche, dans les buts et les objectifs du groupe, et ainsi, ne pas s'intéresser seulement au fonctionnement opérationnel du groupe. De plus, les résultats de l'étude de Martinez-Santos et Cirulos (2013) sont proches des travaux de Carron et ses collègues (2002) en constatant que les équipes qui réussissent montrent plus d'attrait et d'intégration pour l'opératoire.

Dans cette relation positive entre la cohésion opératoire et la performance, d'autres auteurs comme Westre et Weiss (1991) relèvent également le caractère positif de cette relation en s'intéressant de plus près aux comportements des dirigeants. En effet, les résultats de cette étude ont montré qu'il existe une relation significative entre les perceptions des comportements des entraîneurs et la cohésion de l'équipe. La cohésion opératoire de l'équipe sera plus élevée si l'entraîneur donne des informations essentielles, apporte un retour positif et un soutien à l'équipe, et utilise un style de leadership démocratique. Ainsi, ces résultats conduisent à penser que certains comportements de leadership seraient liés à certains aspects de la cohésion, entraînant par la suite le succès de l'équipe.

Cependant tous les auteurs ne sont pas tous du même avis sur cette relation positive entre cohésion opératoire et performance. En effet, pour Carron, Colman, Wheeler et Stevens (2002), la cohésion sociale aurait une relation plus forte avec la performance que la cohésion opératoire. Ce résultat a également été confirmé par Tziner, Nicola et Rizac (2003) qui s'étaient intéressés à l'étude d'équipes de Football Israéliennes. Les résultats ont montré une corrélation entre les perceptions de cohésion sociale et les résultats des matchs de football, indiquant un lien entre la cohésion sociale de l'équipe et la performance de l'équipe. Cette cohésion sociale va être possible grâce aux partages d'informations et de ressources, au soutien et à des processus de groupes tels que des interactions de collaboration visant à développer des stratégies de travail efficaces pour atteindre l'objectif de travail.

D'autres auteurs se sont intéressés aux effets de l'utilisation d'une trop grande cohésion sociale. Les résultats de l'étude de Rovio, Eskola, Kozub et Lintunen (2009) ont révélé qu'une forte

cohésion sociale est considérée comme un facteur de détérioration des performances de groupe. La cohésion peut avoir un effet sur la pression des athlètes afin de se conformer aux normes, mais aussi provoquer une réticence des membres de l'équipe à exprimer leurs opinions critiques à l'égard de leurs coéquipiers ou bien un devoir de rester fidèle au groupe. Les membres du groupe ne peuvent donc pas être disposés à évaluer de manière critique les performances de l'équipe. Une fois de plus, nous constatons qu'il revient au leader de mettre en place un environnement de groupe, où chacun peut s'exprimer et communiquer. Nous pouvons retenir qu'une cohésion sociale trop élevée du groupe n'est pas toujours bénéfique pour le groupe et n'entraîne pas systématiquement de meilleures performances. Les résultats sont donc en contradiction avec les recherches de Carron et ses collègues (2002) et Tziner et ses collègues (2003). Cependant, pour Rovio et ses collègues (2009), les entraîneurs ne doivent pas réduire la cohésion sociale ou promouvoir uniquement la cohésion opératoire. Il paraît indispensable d'utiliser les deux formes de cohésion.

Enfin, les derniers propos émis par Rovio et ses collègues (2009), nous amènent à l'étude de Gioldasis, Stravrou, Mitrotasios et Psychountaki (2006), qui nuancent les conséquences des cohésions opératoire et sociale en mettant en avant leurs aspects positifs et négatifs. Les résultats ont montré que la cohésion opératoire affecte positivement les performances de l'équipe au début et au milieu de la saison de football, et que la cohésion sociale affecte positivement la performance au milieu et à la fin de la saison. Et donc que la cohésion opératoire affecte négativement la performance en fin de saison et en début de saison pour la cohésion sociale. Ainsi, les deux formes de cohésions affectent les performances de manière positive ou négative tout au long de la saison. Les auteurs montrent alors la nécessité d'utiliser les deux types de cohésions qui se révèlent essentielles pour atteindre la performance.

Les précédentes études, nous ont permis de voir une relation positive entre la cohésion et la performance. Même si les avis des auteurs divergent concernant l'influence positive ou négative de la cohésion opératoire ou de la cohésion sociale, la cohésion de manière générale est positivement corrélée avec la performance. Or, d'autres variables au sein même de l'équipe sont également à prendre en compte dans cette relation réciproque. En effet, certaines variables pourraient influencer la relation cohésion-performance. Nous avons d'abord le genre, qui pour Carron, Colman, Wheeler et Stevens (2002, p.183), « *la cohésion des équipes féminines est plus étroitement associée à la performance* » que la cohésion des équipes masculines. Cette différence, peut s'expliquer par le contexte historique. En effet, les hommes sont moins susceptibles de partager leurs sentiments, leurs attitudes et leurs projets au sein d'un groupe. Et les femmes quant à elles, sont moins susceptibles de s'engager dans des comportements de prise de risque et de confrontation qui ne seraient pas en accord avec les normes de la société (Filho, Dobersek, Gershgoren, Becker et Tenenbaum, 2014). C'est ainsi,

que les femmes accorderaient une plus grande priorité à la cohésion de groupe. Par ailleurs, une étude plus récente de Brisimis, Bebetos et Krommidas (2018), sur des équipes hommes et femmes de sports collectifs contredisent les travaux de Carron et ses collègues (2002), en démontrant qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les athlètes féminins et masculins, sur leur degré de cohésion dans l'équipe.

De nombreux auteurs ont également évoqué l'idée que le type de sport pourrait avoir une influence entre la relation cohésion et performance. Par exemple, la cohésion contribuerait à la performance dans des sports interactifs tels que le volley, ou bien encore le basket, mais qu'elle nuirait à la performance dans des sports indépendants, comme le tennis ou la lutte. Depuis, Carron et ses collègues (2002) ont montré que la cohésion était autant importante dans les sports interactifs, que dans les sports coactifs. D'après eux, « *le type de sport ne modère pas la relation cohésion-performance* » (p.182). Ainsi, nous avons pu voir, que la cohésion peut impacter positivement la performance. L'entraîneur va être un élément central dans l'instauration de la cohésion du groupe. Cependant, il peut également prendre en compte quelques paramètres comme le genre, et le type de sport, mais ils sont à nuancer.

Cependant, d'autres chercheurs voient en la cohésion et la performance une relation négative, c'est le cas de Lenk (1969) avec son étude sur l'aviron. En effet, Lenk (1969) a suggéré que la cohésion n'était pas nécessaire pour le succès d'une équipe qui pratique de l'aviron. Il a étudié la cohésion entre deux équipes de rameurs Allemands, une médaillée d'or des Jeux Olympiques de 1960, et l'autre médaillée aux championnats du monde de 1962. Lenk (1969) a ainsi évalué l'unité du groupe en observant les relations sociales entre les membres de l'équipe. Dans une des équipes, les deux rameurs n'étaient pas vraiment proches. Pourtant, les résultats ont montré que le succès de l'équipe se produisait malgré une faible cohésion sociale entre les deux partenaires. En conséquence, cette étude a permis de remettre en cause que la cohésion est une condition essentielle à la réussite de l'équipe. Ainsi, Lenk (1977, p.38) a tiré la conclusion que, « *les équipes sportives peuvent donc réaliser des performances sportives de haut niveau dans des sports où les conflits internes sont importants* ». Bien évidemment, cette étude est à relativiser car, selon Syer (1986), cela peut être dû à la nature du sport de l'aviron. En effet, dans cette pratique chacun à sa propre tâche et doit se concentrer là-dessus, il n'est donc pas très dommageable si les rameurs s'apprécient peu. De plus, Carron et ses collègues (1998) ont réinterprété les résultats de Lenk (1969), en précisant qu'ils n'ont peut-être pas fait preuve de cohésion sociale, mais bien de cohésion opératoire. Ainsi, dans ce point nous constatons que les résultats diffèrent selon le type de cohésion qui est examiné.

Par ailleurs, si la relation entre la cohésion et la performance est perçue pour certains comme positive et pour d'autres comme négative, elle paraît aussi non significative pour certains auteurs, ne voyant ainsi aucune relation particulière. En effet, pour Fox (1984), il existe une relation conflictuelle entre la cohésion et la réussite, où des relations positives et négatives ont été trouvées. Par conséquent, la cohésion peut entraîner des conséquences qui peuvent augmenter ou non le succès de l'équipe.

C'est ainsi, que nous constatons que la relation entre la cohésion et la performance a entraîné des résultats contradictoires dans les études sur le domaine du sport. Le choix d'une cohésion opératoire ou d'une cohésion sociale peut impacter les performances de l'équipe. Plus généralement, la cohésion peut entretenir une relation positive, négative, voire non significative avec la performance. Pour permettre d'évaluer au mieux cette relation, il semble nécessaire d'effectuer d'autres recherches en sachant également vers quel type de cohésion nous souhaitons nous tourner. Il importe aussi de faire attention aux différentes variables, en approfondissant certaines plus que d'autres pour comprendre leur impact.

3.2.2. Dans les contextes professionnels et universitaires

Cette cohésion qui a été le sujet de nombreuses recherches dans le domaine du sport, a également été un élément central dans d'autres milieux comme les domaines professionnels et universitaires. En effet, les résultats de l'étude de Van Vienen et De Dreu (2010) sur des employés spécialistes en forage ont montré que la cohésion sociale est plus forte lorsque les membres des équipes sont plus extravertis et qu'ils ont une stabilité émotionnelle. A contrario, la cohésion opératoire sera possible que s'il y a un minimum d'amabilité et de conscience de la part des équipes. Par ailleurs, les résultats ont également montré que c'est dans les équipes de forages que la cohésion sociale est plus fortement liée à la performance que la cohésion opératoire. D'après les auteurs, cela s'explique par le fait que ces employés travaillent loin de leur domicile, l'entraide dans le groupe est donc importante. Ces résultats se rapprochent de ceux de Carron et ses collègues (2002) et Tziner et ses collègues (2003) dans le domaine sportif qui avaient constaté que la cohésion sociale avait une plus forte relation avec la performance par rapport à la cohésion opératoire.

Dans l'étude de Chiocchio et Essiembre (2009), les résultats ont montré que la relation cohésion-performance était bien plus importante dans les équipes de projet (universitaire ou non), que les autres équipes (production, service etc.). Par ailleurs, les résultats ont montré que la cohésion opératoire était plus importante que la cohésion sociale en termes de résultats dans les équipes de projets universitaires. Cette relation positive entre cohésion opératoire et la performance va être également confirmée dans une étude menée auprès d'employés par Carles et De Paola (2000). En effet,

les résultats ont montré que la cohésion opératoire avait une relation positive avec l'efficacité collective, entraînant ainsi la performance. Pour eux, les aspects sociaux de la cohésion ne sont pas liés à la performance du groupe, la cohésion sociale serait donc un antécédent de la cohésion opératoire. En effet, elle serait une des conditions nécessaires afin que les groupes puissent développer un engagement commun à l'égard de cette tâche. Elle a donc son importance pour contribuer à la performance de l'équipe. Ainsi, cette étude rejoint les études dans le domaine du sport où il est nécessaire de combiner la cohésion opératoire et la cohésion sociale pour atteindre plus facilement la performance (Rovio et al., 2009 ; Gioldasis et al., 2006).

3.2.3. Dans le contexte militaire

Au-delà des milieux sportifs, professionnels et universitaire, la cohésion est une notion forte pour les individus issus du milieu militaire. Sans cohésion, un groupe de militaires aura du mal à faire preuve de solidarité et d'unicité. Cette cohésion est également associée à la performance. En effet, pour Olivier, Harman, Hoover, Hayes & Pandhi, (1999), la performance de groupe est plus fortement corrélée à la cohésion que la performance individuelle. La méta-analyse récente d'Olivier et ses collègues (1999) confirme que la cohésion était prédictive de la performance dans des contextes militaires, et plus fortement pour la performance de groupe que pour la performance individuelle. Il est également prouvé que la performance est particulièrement liée à des dimensions spécifiques de cohésion. Si Olivier et ses collègues (1999) se concentrent principalement sur la cohésion opératoire créant de la performance, dans l'étude de Ahronson et Cameron (2007), il est important de considérer également la cohésion sociale. En effet, la cohésion sociale et plus particulièrement l'attraction interpersonnelle pourrait faciliter les processus de groupe qui sont potentiellement liés à la performance du groupe. Ainsi, la cohésion sociale pourrait être positivement lié à la performance du groupe, tout comme la cohésion opératoire, les deux modes de cohésions doivent donc être combinés pour atteindre plus facilement la performance (Carles & De Paola, 2000 ; Rovio et al., 2009 ; Gioldasis & al., 2006).

Cependant pour Wong, Kolditz, Millen et Potter (2003) une corrélation entre performance et cohésion n'existe pas à proprement parler. Ces auteurs emploient plutôt le terme de motivation. Ils se sont intéressés plus particulièrement à la cohésion sociale qui impose à chaque soldat la responsabilité de réussir dans son groupe et de protéger l'ensemble du groupe. Selon eux, la cohésion reste une composante de la motivation au combat chez les soldats. La cohésion sociale est, ce qui motive les soldats non seulement à faire leur travail mais aussi à accepter la responsabilité des intérêts des autres soldats. Pour Wong et ses collègues (2003), disséquer la cohésion, en cohésion sociale et

opératoire, puis de comparer leurs corrélations avec la performance, doit être laissé au monde universitaire. Ainsi, nous constatons que l'évaluation de la cohésion et de ses conséquences peut dépendre d'un contexte à un autre. Cependant, au travers de cette étude, la cohésion dans sa dimension sociale semble donc être importante. Nous pouvons nous référer aux études où la cohésion sociale avait une plus forte corrélation avec la performance, que la cohésion opératoire comme Van Vienen & Dreu (2010), Carron & al. (2002), et Tziner & al. (2003).

Par ailleurs, tout comme l'étude de Westre et Weiss (1991) dans le milieu sportif, des auteurs se sont intéressés aux comportements du commandant et de son style de leadership. En effet, pour Arthur et Hardy (2014), le leadership transformationnel va prédire la cohésion de groupe. Si, le commandant inspire fierté, respect et confiance en son équipe, alors il va plus facilement motiver ses soldats ce qui favorisera la cohésion de groupe. Ces propos ont également été confirmé par Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) qui suggèrent que le style de leadership des officiers est important et que des recherches supplémentaires sont nécessaires et plus particulièrement sur le leadership transformationnel afin de mieux comprendre son impact sur les organisations.

Au-delà de la cohésion, d'autres variables associées à celle-ci mais aussi à notre sujet d'étude sur le climat motivationnel peuvent entraîner la performance des membres du groupe. De nombreuses recherches se sont intéressées à l'efficacité collective, qui aurait même une relation positive avec la cohésion, dans la quête de la performance.

4. Le sentiment d'efficacité collective

Pour atteindre la réussite, nous devons faire preuve de compétence et de motivation, pourtant cela ne suffit pas. En effet, même en étant motivé, il arrive parfois que nous échouons, car nous ne nous sentons pas capable d'y arriver. Nous pensons alors, que nous ne sommes pas efficaces. Ce sentiment, est ce qu'on appelle l'auto-efficacité ou sentiment d'efficacité collective. Cette perception peut être individuelle ou collective. Nous allons nous intéresser plus particulièrement à l'efficacité au sein d'un groupe, c'est-à-dire au sentiment d'efficacité collective. Tout comme la cohésion que nous avons pu voir dans la précédente partie, la notion de sentiment d'efficacité collective se rattache également à notre étude sur le climat motivationnel.

4.1. De l'efficacité personnelle à l'efficacité collective : définitions

4.1.1. Le sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) également appelé auto-efficacité, ou sentiment de compétence, s'est fondé sur la théorie sociocognitive de Bandura depuis les années 1980. Cette théorie met en interactions trois facteurs : la personne, le comportement et l'environnement. La théorie sociocognitive considère les individus comme des agents actifs de leur propre vie, ils sont capables de contrôler et d'anticiper leurs actes. Nous parlons ici de la notion d'« *agentivité* ». L'auto-efficacité est donc considérée comme une « variable clé » de l'agentivité. Cette notion d'efficacité personnelle, est le sujet de nombreuses recherches dans les domaines de l'éducation, du sport, du travail, ou bien encore de la santé.

Dans un premier temps, pour parler de SEP, Bandura (1977) a mis l'accent sur la capacité que l'individu a, d'adopter un comportement spécifique afin de produire un résultat. Dans ses études suivantes, Bandura (1989, p.1175) a élargi le concept de sentiment d'efficacité personnelle pour le définir comme les « *croyances des gens sur leur capacité à exercer un contrôle sur les événements qui affectent leur vie* » ou bien encore comme « *leurs croyances dans leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les lignes de conduites nécessaires pour exercer un contrôle sur les exigences de la tâche* » (Bandura, 1990, p.316). Pour lui, il faut que les individus soient convaincus que leurs propres actions vont leur permettre d'obtenir les résultats qu'ils souhaitent. Une personne qui ne croit pas en elle, n'aura pas de raison d'agir, ni de persévérer face aux difficultés. Cette croyance en leur efficacité va donc influencer les individus dans leur manière de penser, de se motiver, de ressentir et de se comporter. Par ailleurs, pour d'autres auteurs, comme Perrault, Brassart et Dobus (2010, p.2), le SEP est défini comme « *la croyance d'un individu dans ses capacités à organiser et à réaliser une tâche dans des situations et des contextes spécifiques* ». Ainsi, le sentiment d'efficacité personnelle désigne les croyances d'une personne en ses capacités à être productif, à formuler ses propres compétences, et à analyser ses capacités (ses forces et ses faiblesses).

Bandura (1997) stipule également que le SEP est construit à partir de quatre sources principales d'informations : les expériences actives de maîtrise, les expériences vicariantes, la persuasion verbale, et les états physiologiques et émotionnels. « *Les expériences actives de maîtrises* » servent d'indicateurs de capacités et correspondent au fait de se fixer des objectifs rapidement atteignables afin d'atteindre le succès et la performance. « *Les expériences vicariantes* » permettent de modifier les croyances d'efficacité grâce à la transmission de compétences, et les comparaisons sociales. « *La persuasion verbale* » accorde de l'importance aux feedbacks et aux retours évaluatifs d'autrui. Et enfin, « *les états physiologiques et émotionnels* » permettent aux

individus d'évaluer leurs capacités. Bandura (1997, p.79) ajoute que « *toute influence donnée, selon sa forme, peut s'exercer par le biais d'une ou plusieurs de ces sources d'informations sur l'efficacité* ». Ainsi, la performance atteinte par l'individu dans une activité n'est pas la seule source d'information de l'auto-efficacité, et l'influence peut se passer par une ou plusieurs sources d'information. De plus, Perrault et ses collègues (2010, p.2), confirment ces quatre sources d'informations, en indiquant que : « *les croyances d'efficacité se développent et se modifient tout au long de la vie à partir des expériences vécues, de l'influence des modèles observés, des encouragements de l'entourage* ».

4.1.2. Le sentiment d'efficacité collective

Pour compléter la notion de sentiment d'efficacité personnelle, Bandura va s'intéresser au collectif en employant le terme de sentiment d'efficacité collective (SEC). En effet, il élargit la théorie de l'auto-efficacité, puisqu'il a constaté que de nombreuses activités nécessitent une interaction entre les personnes faisant parties du même groupe. Selon Bandura (1997, p.477), le SEC est perçu comme la « *croyance partagée d'un groupe dans ses capacités conjointes d'organiser et d'exécuter les plans d'actions nécessaire pour produire un niveau de réussite donnée* ». Pour lui, le SEC va affecter le choix des membres de l'équipe, mais aussi augmenter l'effort personnel de chacun. De même, s'ils n'atteignent pas de suite la réussite, ce SEC va leur permettre de travailler sans relâche pour le groupe. De plus, au sein d'un groupe, si chaque membre a un SEP élevé, cela favorisera alors la construction d'un SEC.

D'autres auteurs comme Zaccaro, Blair, Peterson et Zazanis (1995, p.309), vont le définir comme « *un sentiment de la compétence collective partagé entre des individus quand ils allouent, coordonnent et intègrent leurs ressources dans une réponse concertée et réussie à des demandes situationnelles spécifiques* ». Cette définition met en évidence quatre éléments clés : une croyance partagée, une perception des capacités de coordination du groupe, un jugement de la volonté des membres à utiliser leurs ressources pour le groupe et la spécificité situationnelle. Ces quatre éléments énoncés par Zaccaro, et ses collègues (1995) rejoignent les propos énoncés par Bandura (1977), où la spécificité des tâches d'un groupe va dépendre de la situation ou du comportement.

Par ailleurs, le SEC possède également des sources d'informations comme Bandura (1977) l'avait mentionné pour le SEP, nous retrouvons : les expériences actives de maîtrises, les expériences vicariantes et la persuasion sociale. Néanmoins, Zaccaro et ses collègues (1995) ont ajouté d'autres variables spécifiques au groupe tels que le leadership, la taille du groupe, et la cohésion de groupe. Ces variables sont donc également à prendre en compte.

4.2. Les conséquences du sentiment d'efficacité collective

De nombreuses recherches ont montré que le niveau de croyances d'efficacité collective est un bon prédicteur de la performance d'un groupe. Pour Bandura (1997, p.470) « *plus le sentiment d'efficacité collective est élevé, meilleur sont les performances de l'équipe* ». Ainsi, plus les individus sont convaincus de leurs capacités collectives, plus ils obtiendront des résultats. Cette contribution de l'efficacité collective perçue à la performance du groupe est reproduite dans divers systèmes sociaux, y compris les écoles, les organisations et les équipes sportives (Bandura, 1997). Pour vérifier que le SEC entraîne des conséquences sur la performance et d'autres variables, nous allons nous intéresser à des études qui ont été menées dans les milieux sportifs et professionnels.

4.2.1. Dans le milieu sportif

Les études sur le SEC dans le milieu sportif sont nombreuses. La première étude réalisée par Watson, Chemers et Preiser (2001) a pour but de montrer les antécédents et les conséquences de l'efficacité collective auprès de joueurs de basketball. Les résultats ont montré que l'efficacité collective est restée assez stable du début à la fin de la saison de basketball et qu'elle est source de performance. Les résultats précédents ont également été confirmés par Keshtan, Ramzaninezhad, Kordshooli et Panahi (2010), ainsi que Martinez-Santoz et Cirulos (2013). En effet, les résultats ont montré qu'il existait bien une relation positive entre l'efficacité collective et la performance. Les athlètes avec une plus grande efficacité collective peuvent faire preuve d'un comportement plus confiant, en influençant les performances et les succès de l'équipe. Ce sont donc les équipes ayant un plus haut niveau d'efficacité collective qui étaient les plus performantes. De même, McEwan (2020) confirme que les athlètes qui ont une meilleure perception du travail en équipe démontrent plus tard une plus grande confiance dans les capacités de leur équipe qui prédit par la suite leur satisfaction quant aux performances de l'équipe, ce qui amène à la performance.

Par ailleurs, d'autres auteurs, comme Habeeb, Eklund, et Coffee (2019) stipulent qu'une croyance en l'efficacité qu'elle soit personnelle ou collective, n'entraîne pas systématiquement de la performance. Cette étude réalisée auprès d'une équipe de cheerleaders, démontre que les performances sont améliorées lorsque les membres ont des convictions positives sur leurs capacités personnelles et les capacités collectives.

Ensuite, d'autres auteurs comme Heuzé, Raimbault et Fontayne (2006), voient une relation réciproque entre l'efficacité collective, la cohésion et la performance, où les deux premières variables seraient des antécédents et des conséquences de la performance. Ce qui nous amène à parler d'une nouvelle relation positive. C'est le cas de l'étude de Heuzé, Bosselut et Thomas (2007) dont l'objectif

est d'examiner les liens possibles entre la cohésion et l'efficacité collective dans les équipes féminines professionnelles de handball. Les résultats ont montré que les attractions individuelles pour le groupe opératoire est une conséquence de l'efficacité collective. La perception des joueuses de l'efficacité collective a renforcé leur sentiment d'implication personnel dans la tâche, la productivité et les objectifs du groupe. Cela s'explique par le fait que les équipes professionnelles qui poursuivent des objectifs, ont besoin de chacun des membres pour réussir. La coordination et l'intégration des ressources des membres du groupe peuvent être un point important pour les joueuses, pouvant influencer la perception de leurs motivations personnelles vers la tâche. Cette relation positive entre le SEC et la cohésion a également été confirmée par Paskevich, Brawley, Dorsh et Widmeyer (1999). La cohésion opératoire aurait donc une relation plus forte que la cohésion sociale avec le SEC. L'efficacité collective pour diverses capacités est essentielle à l'effort et à la persévérance d'un groupe.

De même, le coach joue un rôle important dans le SEC. En effet, selon Watson et ses collègues (2001), le fait d'avoir un capitaine confiant aurait une influence positive sur l'efficacité collective, surtout en début de saison. Ces capitaines en étant plus confiants peuvent être plus persuasifs et peuvent encourager le groupe à adopter sa vision positive. Pour aller plus loin, il serait intéressant de savoir quel type de discours est employé par les capitaines qui ont confiance en eux, afin de savoir à quel moment ils mettent l'accent sur l'efficacité collective. Ces résultats ont également été observés par Soares et ses collègues (2019) dans son étude sur des adolescents jouant au basketball. De même, l'influence de l'entraîneur a été évoquée Keshtan et ses collègues (2010), dans son étude menée auprès d'équipes de volleyball. En effet, la formation, l'instruction et le soutien moral de la part des entraîneurs, aurait un impact positif sur l'efficacité du groupe. Ainsi, les comportements de l'entraîneur influencent la perception qu'ont les athlètes sur l'efficacité collective.

Ainsi, nous constatons donc une relation positive entre le SEC et la cohésion opératoire. Les entraîneurs doivent se concentrer sur l'efficacité collective et promouvoir des stratégies pour construire et maintenir ce sentiment d'efficacité collective.

4.2.2. Dans le milieu professionnel et universitaire

Si nous avons pu voir dans un premier temps les conséquences du SEC dans le milieu du sport, de nombreuses études ont également été réalisées dans les milieux professionnels et universitaires, permettant d'orienter les entreprises dans leurs techniques de management et les écoles dans leurs techniques d'apprentissage. Bien plus encore, le travail d'équipe semble être de plus en plus important au sein d'une organisation afin d'accomplir des tâches que des personnes seules ne peuvent pas réaliser. La performance de l'équipe va être possible grâce à l'efficacité du groupe.

Comme nous avons pu le voir dans le milieu du sport, le SEC va également entraîner de la performance dans les milieux professionnels et universitaires. En effet, des auteurs comme Li, Zhou, Zhao, Zhang et Zhang (2015) ont constaté que la perception des employés sur l'efficacité collective était positivement liée à la performance des équipes. Cela confirme les propos émis par Bandura (1997) qui dit que l'efficacité perçue par le groupe était le prédicteur le plus fort de la satisfaction et de la productivité des individus. Les membres de l'équipe ayant une perception élevée de l'efficacité collective augmenteront les performances de l'équipe en augmentant leurs efforts pour effectuer les tâches. De même, d'autres auteurs comme Lent, Schmidt et Schmidt (2005), confirment ces résultats dans un contexte universitaire, où l'efficacité collective jugée par les étudiants et les enseignants était prédictive des performances.

Cependant d'autres auteurs, comme Whiteoak (2014), nuance la relation entre efficacité collective et performance. En effet, théoriquement l'efficacité du groupe devrait être un prédicteur de la performance. Or, les résultats de cette étude indiquent que le modèle des performances précédentes peut jouer un rôle important dans le développement des perceptions de l'efficacité du groupe. Mais des performances plus élevées n'engendrent pas nécessairement des niveaux plus élevés d'efficacité collective. Il suggère que la manière dont un groupe parvient à un niveau de performance peut également jouer un rôle important dans la perception de l'efficacité de groupe. Il suggère même que les managers doivent porter une grande attention aux succès et aux échecs des groupes et comment ces résultats peuvent avoir un impact sur les perceptions ultérieures du groupe.

D'autres auteurs, comme Li et ses collègues (2020) ont constaté que l'efficacité collective n'a un effet positif sur la performance de l'équipe que si la cohésion de l'équipe est élevée, et qu'elle n'a pas d'effet significatif avec un faible niveau de cohésion. Cette relation positive entre le SEC et la cohésion, avait été également trouvée dans les études dédiées aux sports. D'autres auteurs, comme Lent, Schmidt et Schmidt (2005), ont confirmé cette relation, en précisant que l'efficacité collective était fortement liée à la cohésion de l'équipe, contrairement à l'auto-efficacité par exemple.

Par ailleurs, d'autres auteurs comme Chen et ses collègues (2002) ajoutent que les équipes à haute efficacité collective, pensent qu'ils pourront accomplir ensemble des tâches et connaître le succès dans le futur, par conséquent ils ont tendance à fixer des objectifs d'équipes ambitieux.

De plus, une fois encore de nombreux auteurs ont mis en avant le rôle du manager dans la relation positive entre efficacité collective et performance. En effet, les résultats de l'étude de Li et ses collègues (2015) ont montré que la personnalité du dirigeant était liée à la perception des employés sur leur efficacité collective. Un dirigeant extraverti améliore la perception de l'efficacité collective des employés en leur fournissant une inspiration émotionnelle et des explications idéologiques

permettant de relier l'individu et son équipe. De même, pour Taggar et Seijts (2003), l'efficacité du rôle du manager et l'efficacité du rôle du personnel sont des antécédents de l'efficacité collective. C'est-à-dire, que l'interaction entre le comportement du manager et du personnel affecte l'efficacité collective, qui à son tour, entraîne la performance de l'équipe.

Ainsi, au travers de ces études, que ce soit dans le milieu sportif ou professionnel, il existe une relation positive entre le SEC et la performance. Mais également une relation positive entre SEC et cohésion, qui amènent ensuite le groupe vers la réussite. Cette efficacité collective va être donc possible grâce au SEP élevé des individus mais aussi grâce au dirigeant qui va avoir un rôle important dans sa manière d'agir, et d'être, pouvant influencer positivement ou négativement l'efficacité du groupe, et dans un même temps la performance.

5. La relation entre climat motivationnel, cohésion et sentiment d'efficacité collective

Dans les précédentes parties, nous avons étudié séparément chaque variable, afin de les définir et de comprendre quelles peuvent être leurs conséquences. Par ailleurs, nous avons également vu que la cohésion et le SEC sont positivement liés à la performance (Carron, Bray et Eyes, 2002 ; Watson, Chemer et Preiser, 2001 ; Keshtan, Ramzaninezhad, Kordshooli et Panahi, 2010 ; Martinez-Santoz et Cirulos, 2013). Il nous importe désormais de voir les relations entre l'ensemble de ces variables. Pour cela, nous allons nous intéresser à des études qui ont été menées dans des contextes sportifs et professionnels.

5.1. Dans le contexte sportif

Plusieurs études ont examiné l'influence de la perception du climat motivationnel sur la perception de la cohésion et du sentiment d'efficacité dans des équipes sportives. En effet, pour Heuzé, Sarrazin, Masiero, Raimbault et Thomas (2006), un climat orienté vers la maîtrise serait source d'une meilleure intégration dans le groupe et une meilleure efficacité collective. Ces résultats ont été confirmés également par Cepikkurt et Uluoz (2017). En effet, Heuzé et ses collègues (2006) ont constaté qu'un climat de maîtrise avait une relation positive avec les différentes formes de cohésion ainsi que le SEC. A contrario, un climat orienté vers la performance a une relation négative avec la cohésion opératoire (intégration pour le groupe opératoire) et la cohésion sociale (intégration pour le groupe sociale et les attractions individuelles pour le groupe sociale). De même, l'intégration pour le groupe opératoire va être une dimension primordiale de la cohésion pour les équipes qui sont orientés vers des objectifs et des buts de maîtrise. Il convient alors à l'entraîneur de trouver des moyens afin que l'équipe se perçoive comme un ensemble. De plus, les résultats ont montré que l'efficacité

collective a une relation positive avec le climat orienté vers la maîtrise que vers la fin de la saison. Il est donc possible que l'intégration opératoire du groupe serve de médiateur entre le climat de motivation et l'efficacité collective. Par ailleurs, si l'étude de Cepikkurt et Uluoz (2017), ont également mis en avant qu'un climat de maîtrise influence positivement la cohésion et l'efficacité collective, les résultats concernant la cohésion varient quelque peu. En effet, les résultats ont montré qu'un climat de maîtrise et les attractions individuelles pour le groupe opératoire et pour le groupe social prédisent positivement le SEC perçue des joueurs de football. De manière générale, l'efficacité collective est corrélée positivement avec les quatre dimensions de la cohésion. Cependant, les résultats ont révélé que les dimensions de la cohésion liées à l'opératoire sont plus pertinentes pour l'efficacité collective que les dimensions sociales. L'entraîneur va être le plus important prédicteur de l'efficacité collective. Elle sera possible que si l'entraîneur coopère avec les membres de son équipe et montre que chacun des membres est important et leur attribut un rôle important. Ainsi, tout comme l'étude de Heuzé et ses collègues (2006), un climat orienté vers la maîtrise et une cohésion opératoire permettent un SEC plus élevé permettant la réussite du groupe. C'est seulement au niveau de la sous-dimension de la cohésion entre attraction et intégrité, que nous observons une contradiction.

Par ailleurs, d'autres auteurs se sont intéressés à l'étude de l'influence entre le climat motivationnel et l'efficacité collective en n'introduisant pas la notion de cohésion. En effet, l'étude de Kao et Watson (2014) portant sur des cheerleaders, a montré qu'un climat orienté vers la maîtrise prédisait positivement l'efficacité collective, alors qu'un climat de performance ne permettant pas de prédire une efficacité collective. Les athlètes qui partagent plus fortement la perception de leur équipe comme solidaire et coopérative étaient plus susceptible d'avoir confiance en les capacités de l'équipe à réaliser les figures avec succès. Ces résultats sont conformes avec ceux trouvés par Magyar, Feltz et Simpson (2004) dans leur étude sur des rameurs professionnels adolescents. En effet, les résultats ont montré qu'un climat de maîtrise était positivement liée à l'efficacité collective, alors qu'un climat de performance n'était pas un prédicteur. Cela montre, une fois de plus l'importance d'établir un climat de maîtrise.

De même, d'autres auteurs se sont concentrés principalement sur l'influence du climat motivationnel sur la cohésion de groupe. De manière générale, l'efficacité collective est corrélée positivement avec les quatre dimensions de la cohésion. Cependant, les résultats ont révélé que les dimensions de la cohésion liées à l'opératoire sont plus pertinentes pour l'efficacité collective que les dimensions sociales. Néanmoins, un climat orienté vers la performance ne va pas diminuer les niveaux élevés de cohésion perçue. Un climat de maîtrise va donc favoriser un plus haut niveau de cohésion au sein des équipes. De plus, pour les auteurs, instaurer un climat de performance pourrait avoir quelques effets positifs, mais que si elle est combinée avec un climat de maîtrise. Ces résultats

ont également été confirmés par l'étude d'Eyes et ses collègues (2013). En effet, leurs résultats ont montré qu'un climat de maîtrise était positivement lié à la cohésion opératoire et à la cohésion sociale, alors qu'un climat de performance était négativement lié à ces deux formes de cohésion. Cependant, la perception de la cohésion n'était pas toujours négativement liée pour les athlètes qui trouvent du plaisir dans la compétition. Ainsi, ces résultats sont bien en accord avec ceux d'Horn et ses collègues (2012), en mettant en avant qu'un climat de performance n'aurait pas toujours un effet négatif sur la cohésion. De même, Boyd, Kim, Ensari et Yin (2014), se sont intéressés à l'influence du climat motivationnel sur la cohésion. Leurs résultats se rapprochent de ceux de Heuzé et ses collègues (2006), en enlevant la dimension de l'efficacité collective. Ainsi, les résultats ont montré qu'un climat de maîtrise prédit positivement une cohésion opératoire, par rapport à un climat de performance, qu'il l'a prédit négativement. Un climat de maîtrise, en termes de cohésion va prédire plus spécifiquement les attractions individuelles pour le groupe social et l'intégration opératoire pour le groupe. Ainsi, comme le mentionne Heuzé et ses collègues (2006), un climat de performance serait un facteur négatif pour les attractions individuelles pour le groupe sociale. Selon Boyd et ses collègues (2014), la cohésion sociale serait plus importante dans les sports de jeunes plutôt qu'à des niveaux élevés de compétition. Par ailleurs, aucune relation n'a été trouvée entre le climat de maîtrise et l'intégration pour le groupe social. Cependant, bien que les athlètes des équipes se soient sentis individuellement attirés par les aspects sociaux de l'équipe, ils ne percevaient pas que les coéquipiers étaient socialement liés au groupe. Par ailleurs, Carron et Brawlet (2000), affirment que dans les premiers stades du développement de l'équipe, les joueurs peuvent se concentrer davantage sur la cohésion opératoire plutôt que sur les aspects sociaux de l'équipe qui peuvent développer ultérieurement.

Ainsi, au travers de ces différentes études dans le monde du sport, nous avons pu voir que majoritairement le climat motivationnel va avoir une influence positive sur la cohésion et l'efficacité collective, s'il est principalement orienté vers la maîtrise. Toutes les formes de cohésion qu'elle soit opératoire ou sociale, et leurs sous-dimensions vont être importantes pour l'efficacité collective. Cependant, ces auteurs mettent surtout en avant l'intégration pour le groupe opératoire et les attractions individuelles pour le groupe social et opératoire. Par ailleurs, d'autres auteurs tels que Horn et ses collègues (2012) et Eyes et ses collègues (2013) relèvent qu'un climat de performance va avoir un impact positif sur le groupe, surtout pour des individus qui recherchent la compétition. Ainsi, le rôle de l'entraîneur reste important dans la transmission d'un climat de maîtrise, et en favorisant les types de cohésion pour arriver à une efficacité collective. Mais il ne doit pas oublier qu'un climat orienté vers la performance n'est pas toujours négatif, il peut alors combiner les deux formes de climats, en veillant à choisir ce qui semble le plus adapté pour ses athlètes.

5.2. Dans le contexte professionnel

Les études sur l'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le SEC sont très peu présentes dans le milieu professionnel. En effet, des études existent sur le climat motivationnel comme l'étude de Nerstad, Richardsen et Roberts (2018), mais pas assez comme nous pouvons en trouver dans le milieu du sport et de l'éducation. Les études s'intéressent davantage au style de commandant ou de leadership du manager. Au cours de ces vingt dernières années, la recherche sur le leadership transformationnel est devenue l'une des théories dominantes du leadership dans les sciences de l'information. Ce leadership mis en place par Burns (1978) semble être très important pour le travail moderne. Le dirigeant doit faire non seulement preuve de confiance et de respect, mais doit aussi motiver ses collaborateurs, et les engager vers les objectifs de l'organisation, ce qui va leur permettre d'atteindre un niveau élevé de performance de groupe.

L'étude qui va nous intéresser a été menée par Jung et Sosik (2002) sur des employés d'entreprises Coréennes. Ainsi, cette étude a examiné l'effet du leadership transformationnel sur l'autonomisation, la cohésion et l'efficacité du groupe. Les résultats ont montré des relations modérément fortes et positives entre le leadership transformationnel, l'autonomisation, la cohésion et l'efficacité perçue par le groupe. Par ailleurs, contrairement aux résultats de Zaccaro et ses collègues (1995), les auteurs n'ont pas trouvé de relation significative entre la cohésion et l'efficacité collective. Cela peut s'expliquer par le fait que la perception de la cohésion de leur groupe ne peut pas à elle seule, créer une condition suffisante pour que les membres du groupe se sentent efficaces. Les membres du groupe ayant un dirigeant qui utilise un leadership transformationnel peuvent avoir davantage l'envie de rester au sein de ce groupe, car le niveau de motivation et de satisfaction est plus élevé, ce qui renforce par la suite la cohésion de l'équipe.

De même, d'autres études ont été menées afin d'examiner quel autre type de leadership peut engendrer une relation positive avec l'efficacité collective. C'est le cas de Luthans et Avolio (2003, p.243) qui emploie le concept de leadership authentique, et le définissant comme « *un processus qui attire des capacités psychologiques positives et d'une organisation très développée qui se traduit à la fois par une plus grande conscience de soi et une autorégulation positive des comportements des dirigeants et des associés* ». Les leaders authentiques sont, ainsi, à la fois confiants, et pleins d'espoirs. Par conséquent, le leadership authentique augmente la motivation des membres du groupe, l'identification du groupe et le travail, la psychologie de l'engagement et engendre des performances plus élevées. Ainsi, en reprenant le concept de leadership authentique énoncé par Luthans et Avolio (2003), l'étude menée par Xiong et Fang (2014), ont montré que le leadership authentique était un antécédent important de l'efficacité collective. Il peut donc jouer un rôle important dans la

détermination de l'efficacité collective et peut améliorer les performances du groupe en augmentant l'efficacité collective. Par conséquent, les résultats sont en accord avec Bandura (2000), qui avait énoncé qu'une efficacité collective plus élevée pourrait renforcer le sentiment d'appartenance des membres du groupe, et entraîner une augmentation du nombre de performances des membres. Ainsi, les dirigeants doivent développer et renforcer leur authenticité afin d'avoir un impact positif sur le groupe.

En outre, dans le contexte d'un orchestre musical, il a été montré dans l'étude de Wendy, Kitsantas et Kitsantas (2007) qu'un climat orienté vers la maîtrise était source d'un fort SEC et d'une forte cohésion de groupe. Le chef d'orchestre en instaurant un climat de maîtrise, c'est-à-dire en développant l'effort et la persévérance, va influencer positivement l'environnement d'apprentissage des élèves. De même, en instaurant une forte cohésion, cela va motiver les élèves à réaliser des tâches en équipe et donc améliorer l'efficacité collective.

Ainsi, comme nous avons pu le voir, que ce soit un climat motivationnel dans le milieu sportif voire dans l'enseignement, ou un style de leadership dans le milieu professionnel, le rôle de l'entraîneur ou du dirigeant va avoir un impact important sur le l'efficacité collective et la cohésion de son équipe. Il est alors primordial de choisir les meilleures variables qui pourront amener le groupe à la performance.

6. Problématique et hypothèses

Nous nous intéresserons, dans le cadre de ce mémoire, à mesurer l'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le SEC des bénévoles dans le cadre d'un événement sportif associatif. Suite à la revue de littérature effectuée sur cette problématique et au regard des études parues, nous nous attendons à :

- H1 : Un climat motivationnel orienté vers la maîtrise a une corrélation positive avec la cohésion et un climat motivationnel orienté vers la performance a une corrélation négative avec la cohésion.
- H2 : Un climat motivationnel orienté vers la maîtrise a une corrélation positive avec le SEC et un climat motivationnel orienté vers la performance ne permet pas de produire le SEC.
- H3 : L'une des dimensions de la cohésion a une relation positive avec le SEC.

II. La méthodologie

1. Les participants

L'étude a été menée auprès de 155 bénévoles français (90 hommes, Mâge = 54,86 ans et 65 femmes, Mâge = 49,09 ans) issus de 28 manifestations sportives de course à pied (c.f. Annexe 4). Les missions effectuées par les bénévoles tout au long de l'organisation des événements sportifs ont été les inscriptions, la communication, le balisage des chemins, l'accueil des coureurs, la remise des dossards, la restauration, la sécurité, le chronométrage, la logistique, le ravitaillement, les soins médicaux, et la distribution des lots etc.

2. Les mesures des variables de l'étude

Afin de mesurer les variables du climat motivationnel, de la cohésion et du sentiment d'efficacité collective, trois questionnaires, validés scientifiquement et adaptés au contexte d'étude sur les bénévoles ont été utilisés.

2.1. Questionnaire du climat motivationnel perçu

Afin de mesurer le climat motivationnel perçu pendant une manifestation sportive par des bénévoles, le « *Motivational climate at work questionnaire* » (MCWQ) de Nerstad, Roberts et Richardsen (2013) a été utilisé. Dans un premier temps, le questionnaire a été traduit en français par « *Le questionnaire du climat motivationnel au travail* » de Heuzé et Fontayne (2002). S'appuyant sur cette version française, nous l'avons adaptée afin de correspondre au sujet d'étude sur les bénévoles. Par exemple, les mots « *mon groupe de travail* », « *employés* » et « *collègues* » ont été remplacés par « *mon groupe de bénévoles* » et « *bénévoles* ». Ensuite, l'item « *Dans mon groupe de travail, on est encouragé à effectuer de manière optimale des tâches pour obtenir des récompenses monétaires* » a été retiré dans la mesure où il n'y a pas de récompenses monétaires dans le cadre du bénévolat. Le questionnaire final utilisé dans le cadre de notre étude est composé de 13 items. 6 items évaluent le climat de maîtrise (e.g., « *Dans mon groupe de bénévoles, tout le monde a une tâche importante et claire tout au long du processus de travail* ») et 7 items le climat de performance (e.g., « *Dans mon groupe de bénévoles, il existe une rivalité entre les bénévoles* »). Ces items permettent à travers une échelle de Likert en 5 points allant de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord », de mesurer la perception du climat motivationnel par le bénévole. La validité et la fiabilité du questionnaire ont été confirmées dans l'étude de Nerstad, Roberts et Richardsen (2013). Dans notre étude, les analyses de fiabilité ont montré des niveaux acceptables avec des coefficients alpha de Cronbach de 0,75 pour le climat de maîtrise et de 0,68 pour le climat de performance.

L'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le sentiment d'efficacité collective des bénévoles dans le cadre d'un événement sportif associatif 45

2.2. Questionnaire de la cohésion

La cohésion a été mesurée en utilisant le « *Questionnaire d'ambiance de groupe* » de Heuzé et Fontayne (2002), une version française du « *Group environment questionnaire* » de Carron, Brawley et Widmeyer (1985). Cet instrument contient 18 items pour mesurer les 4 sous-dimensions de la cohésion axées sur le sociale et l'opératoire : 3 items sont dédiés aux attractions individuelles pour le groupe opératoire (ATG-T), 4 items à l'intégration opératoire du groupe (GI-T), 5 items aux attractions individuelles pour le groupe social (ATG-S) et 4 items à l'intégration sociale du groupe (GI-S). Le questionnaire a été modifié et adapté au sujet d'étude sur les bénévoles. 2 items ont ainsi été supprimés (« *Je ne suis pas satisfait du temps de jeu que l'on me donne* », « *Je n'aime pas le style de jeu de cette équipe* »). Ensuite, nous avons le choix de modifier 4 items :

- « *Je trouve que l'envie de gagner de cette équipe est insuffisante* » par « *Je trouve que l'envie de réussir de mon groupe de bénévoles est insuffisant* ».
- « *Cette équipe ne me donne pas assez d'occasions d'améliorer ma performance* » par « *Ce groupe de bénévoles ne me donne pas assez d'occasions de mettre en avant mes compétences et mes connaissances* ».
- « *Nous assumons tous la responsabilité des défaites ou des mauvaises performances de notre équipe* » par « *Nous assumons tous la responsabilité en cas de problèmes rencontrés par notre de bénévoles* ».
- « *Les membres de notre équipe ont des objectifs de performances divergents pour l'équipe* » par « *Les membres de mon groupe de bénévoles ont des objectifs de réussite personnels et différents les uns des autres* ».

Au final, notre questionnaire est composé de 16 items (ATG-T, 3 items ; ATG-S, 5 items ; GI-T, 4 items ; GI-S, 4 items). Afin de mesurer la cohésion des bénévoles, une échelle de Likert en 5 points allant de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord » a été utilisée. Lors du codage, les items négatifs ont été inversés, de manière à ce que les scores les plus élevés reflètent un haut degré de perception de la cohésion. La validité et la fiabilité du questionnaire ont été confirmés dans l'étude d'Heuzé et Fontayne (2002). Dans notre étude, les analyses de fiabilité ont montré des niveaux acceptables avec des coefficients alpha de Cronbach de 0,67 pour la sous-dimension ATG-T, 0,68 pour la sous-dimension ATG-S, 0,71 pour la sous-dimension GI-T et 0,61 pour la sous-dimension GI-S.

2.3. Questionnaire sur le sentiment d'efficacité collective

L'efficacité collective sur les chances d'un groupe de bénévoles de réussir et d'obtenir un résultat favorable a été évaluée à l'aide d'une seule question, adaptée à notre problématique sur les bénévoles : par « *Quelles sont, selon vous, les chances de votre groupe de bénévoles de réussir ses missions dans l'organisation de l'événement ?* ». Cette mesure unique du SEC s'appuie sur les études de Greenless, Graydon et Maynard (1999) ou Taggar et Seijts (2003). Les bénévoles ont répondu à cette question sur une échelle allant de 0 « la non réussite de l'événement » à 100 « la réussite totale de l'événement » pour déterminer l'efficacité du groupe.

Par ailleurs, et à l'instar de l'étude de Greenless, Graydon et Maynard (1999), s'appuyant sur l'idée de Bandura (1977) d'évaluer la force de la confiance en l'efficacité du groupe, nous avons proposé une seconde question : « *Dans quelle mesure êtes-vous sûr de votre prédiction ?* ». Cette question également reprise dans l'étude de Spink (1990), sera utilisé afin de vérifier si les bénévoles sont confiants quant à leur prédiction sur l'efficacité du groupe, qu'elle soit forte ou faible. Les bénévoles répondent sur une échelle de Likert en 10 points allant de 1 « totalement incertain en ma prédiction » à 10 « totalement confiant en ma prédiction ».

3. La procédure

Afin de faciliter la récolte des données, les trois questionnaires identifiés ont été assemblés dans un seul questionnaire composé de 31 items. La première partie est composé du questionnaire sur le climat motivationnel, la deuxième sur la cohésion et la dernière sur le SEC. Ce questionnaire a été réalisé en ligne sur la plateforme « Google Form » afin d'être diffusé aux bénévoles via un lien web. Plusieurs événements sportifs spécialisés en course à pied venant de la Bretagne et du Pays de la Loire ont été approchés. Les organisateurs ont été contactés par mail, par message Facebook ou par téléphone selon les coordonnées renseignées. Dans le mail qui leur a été adressé, un mot explicatif de l'étude était présent ainsi que le lien du questionnaire en ligne. Les manifestations sportives intéressées ont par la suite diffusé le questionnaire à leurs bénévoles à petite ou grande échelle. Par ailleurs, à la fin de mon questionnaire, diverses questions ont été posées afin de connaître un peu mieux le bénévole interrogé, telles que le nom de l'événement auquel il participe, son âge, son sexe, et les missions qui lui sont attribuées. L'anonymat a été préservé et les bénévoles ont pu répondre volontairement à ce questionnaire. Les données ont été récoltées entre le 17 Novembre 2020 et le 17 Janvier 2021.

III. Les résultats

Afin d'identifier les différentes relations entre le climat motivationnel, la cohésion et le SEC, nous avons réalisé des analyses de corrélation en prenant en compte indépendamment les sous-dimensions du climat motivationnel et la cohésion. Enfin, des analyses de régressions multiples ont été menées pour comprendre les relations de prédiction que ces variables entretiennent les unes par rapport aux autres.

1. Analyse des corrélations

	Maîtrise	Perf.	C. Soc.	C. Op.	ATG-S	GI-S	ATG-T	GI-T	SEC1	SEC2
Maîtrise	1,0000									
Perf.	,0225	1,0000								
C. Soc.	,2279**	,0849	1,0000							
C. Op.	,3461***	-,2055*	,3836***	1,0000						
ATG-S	,2131**	,0610	,9050***	,3690***	1,0000					
GI-S	,1925*	,0923	,8783***	,3125***	,5914***	1,0000				
ATG-T	,3046***	-,2988***	,2399**	,7867***	,2392**	,1859	1,0000			
GI-T	,2750**	-,0688	,3831***	,8693***	,3617***	,3196***	,3788***	1,0000		
SEC1	,1937*	-,1369	,0352	,2465**	,0521	,0081	,1749*	,2295**	1,0000	
SEC2	,1635*	-,2981***	,0581	,2218**	,0757	,0250	,2652**	,1202	,4187***	1,0000

* : $p < .05$, ** : $p < .01$, *** : $p < 0.001$

Tableau 1 : Analyse des corrélations entre les variables

Le tableau ci-dessus présente toutes les corrélations obtenues entre les différentes variables. Dans un premier temps, nous pouvons constater que le climat de maîtrise est tout le temps corrélé positivement à la cohésion et au SEC contrairement au climat de performance.

Par ailleurs, la cohésion est plus fortement corrélée au climat de maîtrise (0.1925* à 0.3046***) que le SEC (0.1635* et 0.1937*), peu importe ses sous-dimensions sociales et opératoires. Ensuite, au sein même de la cohésion, les résultats montrent que la cohésion opératoire est la dimension la plus fortement corrélée avec le climat de maîtrise (0.3461***) par rapport à la cohésion sociale (0,2279**).

Concernant le climat de performance, la cohésion opératoire y est corrélée négativement (-0.2055*) et plus particulièrement la sous-dimension des attractions individuelles pour le groupe opératoire (ATG-T). Pour la variable du SEC le climat de performance y est corrélé négativement

avec sa deuxième mesure (-0.2981***), et pour sa première mesure, les résultats ne sont pas significatifs.

Le SEC est corrélé positivement avec la cohésion opératoire (0.2465** et 0.2218**). La variable est plus fortement corrélée avec la sous dimension de l'intégration pour le groupe opératoire (GI-T) pour la première mesure du sentiment d'efficacité collective (0.2295**), et avec les attractions individuelles pour le groupe opératoire (ATG-T) pour la deuxième mesure du sentiment d'efficacité collective (0.2652**).

Ainsi, les corrélations semblent faire apparaître une relation positive entre climat de maîtrise, cohésion et SEC et, une relation plutôt négative entre climat de performance, cohésion et SEC. Ces résultats valident les hypothèses effectuées ci-dessus indiquant que le climat de maîtrise détient des corrélations positives avec la cohésion et le SEC, plus fortement que le climat de performance. Par la suite, nous verrons si ce climat prédit chaque sous-dimension de ces variables.

2. Analyse des régressions

2.1. Relation entre climat motivationnel et cohésion

		Variable prédictive	R2 ajusté	Δ R2	β	t
C. sociale	Etape 1	Cl. maîtrise	.05		.23	6.99***
	Etape 2	Cl. Performance	.05	.00	.08	
C. opératoire	Etape 1	Cl. maîtrise	.11		.34	13.31***
	Etape 2	Cl. Performance	.16	.05	-.21	

Tableau 2 : Analyse des régressions entre la cohésion et le climat motivationnel perçu

Pour déterminer les relations entre le climat motivationnel perçu et la cohésion de groupe, nous avons effectué dans le tableau ci-dessus des analyses de régression multiples en utilisant les deux dimensions du climat motivationnel perçu (la maîtrise et la performance) comme prédicteurs de la cohésion du groupe. Le climat motivationnel apparaît comme une variable indépendante et la cohésion et ses sous-dimensions comme des variables dépendantes.

Dans un premier temps, les données ont été analysées avec les quatre types de cohésion, mais au regard du peu de résultats, il est apparu plus pertinent de ne s'intéresser qu'aux deux dimensions de la cohésion, le sociale et l'opératoire.

Les résultats ont montré que le climat de maîtrise est le principal prédicteur de la cohésion. Pour la cohésion sociale, la régression conduit à un modèle où le climat de maîtrise est prédictif à 5% de variance ($\beta = 0.23$, $p < 0.01$) et le climat de performance n'influe pas sur cette cohésion, donc n'ajoute aucune variance expliquée supplémentaire.

Concernant la cohésion opératoire, la régression conduit à un modèle où le climat de maîtrise est prédictif à 11% de variance ($\beta = 0.34$, $p < 0.001$) et le climat de performance la prédit négativement avec 5% de variance expliquée en plus et $\beta = -0.21$.

Au vu des résultats, il apparaît alors que le climat de maîtrise prédit significativement les deux dimensions de la cohésion et que le climat de performance prédit négativement la cohésion opératoire.

2.2. Relation entre climat motivationnel et sentiment d'efficacité collective

		Variable prédictive	R2 ajusté	$\Delta R2$	β	t
SEC - %Chance	Etape 1	Cl. maîtrise	.04		.19	12.81***
	Etape 2	Cl. Performance	.04	.00	-.14	
SEC – force	Etape 1	Cl. Performance	.08		-.30	31.06***
	Etape 2	Cl. maîtrise	.11	.03	.17	

Tableau 3 : Analyse des régressions entre le sentiment d'efficacité collective et le climat motivationnel perçu

Pour déterminer les relations entre le climat motivationnel perçu et le SEC, nous avons effectué dans le tableau ci-dessus des analyses de régression multiples en utilisant les deux dimensions du climat motivationnel perçu (la maîtrise et la performance) comme prédicteurs du SEC. Le climat motivationnel apparaît comme une variable indépendante et le SEC comme des variables dépendantes.

Les résultats montrent que pour le pourcentage de chance de réussite, la régression conduit à un modèle où le climat de maîtrise est prédictif à 4% de variance ($\beta = 0.19$, $p < 0.05$) et le climat de performance n'influe pas sur le SEC, donc n'ajoute aucune variance expliquée supplémentaire. Concernant la force de prédiction, la régression conduit à un modèle où le climat de performance prédit d'abord négativement cette variable avec 8% de variance ($\beta = -0.30$ à $p < 0.001$) et ensuite le climat de maîtrise ajoute de manière positive 3% de variance en plus et $\beta = 0.17$.

2.3. Relation entre cohésion et sentiment d'efficacité collective

		Variable prédictive	R2 ajusté	ΔR^2	β	t
SEC - %Chance	Etape 1	C. opératoire	.06		.25	8.20***
	Etape 2	C. sociale	-----	----	-----	----
SEC – force	Etape 1	C. opératoire	.04		.22	6.50***
	Etape 2	C. sociale	-----	----	-----	----

Tableau 4 : Analyse des régressions entre le sentiment d'efficacité collective et les dimensions de la cohésion

Des calculs de régressions multiples ont été réalisés dans le tableau ci-dessus, en prenant les deux dimensions de la cohésion comme variable indépendante et le SEC comme variable dépendante. Dans un premier temps, les données ont été analysées avec les quatre types de cohésion, mais au regard du peu de résultats, il est apparu plus pertinent de ne s'intéresser qu'aux deux dimensions de cohésion sociale et l'opératoire. Les résultats montrent que c'est seulement la cohésion opératoire qui prédit les mesures du SEC, même si c'est faiblement. Pour le pourcentage de chance de réussite, la régression conduit à un modèle où la cohésion opératoire est prédictive à 6% de variance ($\beta = 0.25$, $p < 0.01$). Concernant la force de prédiction, la régression conduit à un modèle où la cohésion opératoire est prédictive à 4% de variance ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$). La cohésion sociale ne prédit donc pas le SEC.

IV. La discussion

Depuis de nombreuses années, la notion de performance est au cœur des organisations. Cette performance ne peut être envisageable sans les salariés dans le monde professionnel, sans les élèves dans le monde scolaire, sans les bénévoles dans le monde associatif, ou encore sans les soldats dans le monde militaire. C'est pourquoi, il est important de mettre en place un bon climat de travail pour les rendre heureux et les motiver, ce qui aura un impact positif sur la productivité. Mais, il n'est pas toujours facile de savoir comment motiver son équipe, cela va dépendre de l'organisation et du public. Dans le cadre de notre sujet d'étude sur les bénévoles, il est évident que nous n'allons pas manager un groupe de bénévoles, comme un groupe de salariés. Ces deux publics n'ont pas les mêmes devoirs, ni les mêmes obligations de résultats.

C'est pourquoi, les bénévoles sont un sujet à la fois atypique et enrichissant, puisque peu d'études dans le monde sportif se sont intéressées à ce public. Lors d'un événement sportif, tel que la course à pied, ils sont présents à chaque étape de notre parcours, de la ligne de départ, jusqu'à la ligne d'arrivée, en passant par les ravitaillements. Ils œuvrent au quotidien ou ponctuellement pour que cet événement soit une réussite. De même, du point de vue de l'organisation, le responsable du groupe de bénévoles est généralement lui-même bénévole pour cet événement, et est bien souvent managé par des salariés. Cette personne à la fois bénévole et responsable devra instaurer un climat de travail approprié à son public, mais lequel ?

Le climat de travail ou le climat motivationnel fait référence à l'environnement dans lequel se trouve un individu. Issu de la théorie des buts d'accomplissement, deux notions le caractérisent. Il est nommé climat de maîtrise lorsque l'apprentissage et les progrès personnels sont mis en avant, et il est appelé climat de performance, lorsque l'accent est mis sur la concurrence et la comparaison sociale. Pour aller plus loin dans notre étude, d'autres variables ont été examinées telles que la cohésion qui est essentielle au maintien d'un groupe et qui peut être source de productivité. Cette cohésion est bidimensionnelle en étant à la fois opératoire c'est-à-dire qui a une orientation ou une motivation globale tournée vers la réalisation des buts et des objectifs du groupe (Carron et al., 1995), et à la fois sociale, c'est-à-dire qui a une orientation ou une motivation globale tournée vers le développement et le maintien du groupe (Carron et al., 1995). Puis, nous avons étudié une autre variable, le SEC. Il est défini comme « *la croyance partagée d'un groupe dans ses capacités conjointes d'organiser et d'exécuter les plans d'actions nécessaires pour produire un niveau de réussite donnée* ». (Bandura, 1997, p.477), c'est-à-dire que plus les individus seront convaincus de leurs capacités collectives, plus ils obtiendront des résultats.

Ainsi, cette étude a été menée pour déterminer l'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le SEC des bénévoles dans le cadre d'un événement sportif.

Les analyses de corrélations et de régressions réalisées précédemment, nous ont permis de confirmer les hypothèses que nous avons avancées. Pour rappel, lors de nos analyses de régressions, nous nous sommes focalisés sur les deux principales dimensions de la cohésion, l'opératoire et le sociale.

Ci-dessous, un schéma récapitulatif des calculs de régressions pour les climats de maîtrise et de performance sur le SEC et les deux dimensions de la cohésion.

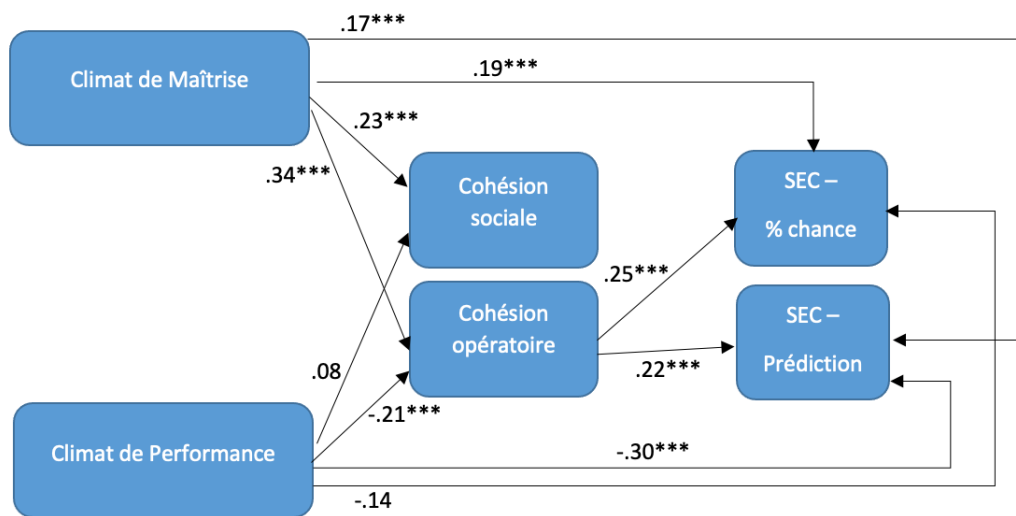


Figure 4 : Modèle de l'influence du climat motivationnel sur le sentiment d'efficacité collective et les deux dimensions de la cohésion

1. Relation entre le type de climat motivationnel et la cohésion

Le responsable d'un groupe de bénévoles en instaurant un climat de maîtrise ou un climat de performance va influencer les bénévoles ce qui va engendrer des conséquences positives ou négatives sur leur cohésion et leur performance. Des recherches antérieures axées sur la cohésion en tant que conséquence du climat motivationnel ont mis en évidence une relation positive entre le climat de maîtrise et la cohésion opératoire et sociale, et une relation négative avec le climat de performance. Les résultats obtenus dans notre étude montrent qu'un climat de maîtrise prédit positivement les deux dimensions de la cohésion, l'opératoire ($\beta = 0.34$, $p < 0.001$) et le sociale ($\beta = 0.23$, $p < 0.01$).

Cependant, une plus forte prédiction avec la cohésion opératoire est constatée. A l'inverse, le climat de performance prédit négativement la cohésion opératoire ($\beta = -0.21$, $p < 0.05$).

Un bénévole qui perçoit un climat de maîtrise et donc adopte des buts de maîtrise aura tendance à adopter des comportements motivationnels tels que l'apprentissage et le dépassement de soi. Il va fournir du travail et des efforts pour réaliser à bien les missions qui lui seront confiées. A l'inverse, si un bénévole perçoit un climat de performance, il va adopter des comportements motivationnels tels que la comparaison sociale et la compétition. Son objectif sera d'être meilleur que les autres dans les tâches qui lui seront confiées.

Le responsable des bénévoles en instaurant un climat de maîtrise va apporter un réel soutien aux bénévoles dans leur apprentissage, leur permettant de réaliser leurs objectifs. Par conséquent, cela va favoriser la cohésion opératoire. De même, en apportant son soutien et en instaurant un dialogue, il va favoriser la cohésion sociale. Un bénévole, en percevant un climat de maîtrise verra donc son degré de cohésion opératoire et sociale augmenter. Plus la cohésion sera bonne au sein du groupe, meilleurs seront les résultats et meilleure sera l'intégration des nouveaux bénévoles. Un bénévole lorsqu'il souhaite participer volontairement à l'organisation d'un événement sportif à l'année ou de manière ponctuelle, l'intérêt n'est pas de se confronter aux autres bénévoles, mais plutôt de passer un moment convivial, et de partager ses compétences et ses savoir-faire avec les autres.

Nos résultats sont cohérents avec de nombreuses études antérieures dans le domaine du sport sur les relations entre les climats motivationnels et la cohésion. En effet, Heuzé et ses collègues (2006) ont constaté qu'un climat de maîtrise prédit positivement les différentes formes de cohésion, alors qu'un climat de performance les prédit négativement. Ces résultats se rapprochent de ceux trouvés dans l'étude de Boyd et ses collègues (2014). Cependant, d'autres chercheurs ont nuancé ces résultats. En effet, pour Eyes et ses collègues (2013), et Horn et ses collègues (2012), un climat de performance peut avoir un impact positif sur le groupe si les individus recherchent de la compétition. Ces résultats se rapprochent de ceux réalisés par Cekkippurt et Uloz (2017) qui constatent qu'un climat orienté vers la performance ne va pas diminuer les niveaux élevés de cohésion au sein des équipes. Par conséquent, ces résultats confirment l'hypothèse 1 dans le cadre de notre sujet d'étude puisque la compétition n'est pas ce qui caractérise en premier des bénévoles.

2. Relation entre le type de climat motivationnel et le sentiment d'efficacité collective

Tout comme la cohésion, le responsable d'un groupe de bénévoles en instaurant un climat de maîtrise ou un climat de performance va influencer les bénévoles ce qui va engendrer des conséquences positives ou négatives sur leur SEC et leur performance. Les résultats de notre étude ont montré qu'un climat de maîtrise a une prédiction positive avec le SEC ($\beta = 0.17, p < 0.05$; $\beta = 0.19, p < 0.05$). Le responsable, en instaurant un climat de maîtrise et en étant confiant quant à l'efficacité de chacun de ses bénévoles et de son équipe, influencera positivement le groupe. Plus le groupe aura confiance en ses capacités, et en celles de son groupe, plus le groupe sera efficace et plus ils seront performants. Néanmoins, par rapport à la cohésion, nous constatons que la corrélation et la prédiction du climat de maîtrise envers le SEC est faible bien qu'elles soient positives. Les bénévoles ne sont peut-être pas totalement réceptifs à ce type de climat instauré par le responsable. D'autres variables seraient peut-être davantage source de motivation. Cela peut s'expliquer également par le fait que ces bénévoles ne perçoivent un climat motivationnel que durant une courte durée, le temps de l'événement. Nous pouvons imaginer que si nous effectuons cette même étude sur des bénévoles œuvrant durant toute l'année dans une association, l'influence d'un climat de maîtrise sur leur sentiment d'efficacité collective, serait plus élevé.

Ces résultats sont cohérents avec des études antérieures sur l'influence du climat de maîtrise sur le SEC. En effet, pour Heuzé et ses collègues (2006), un climat orienté vers la maîtrise serait source d'une meilleure efficacité collective. Ces résultats ont également été confirmés par Cepikkurt et Uloz (2017) et Wendy et ses collègues (2007) qui trouvent une relation positive entre climat de maîtrise et SEC. Par ailleurs, dans le monde professionnel, le terme de climat motivationnel n'est pas toujours employé, nous parlons plutôt de style de leadership qui est une variable qui se rattache au sentiment d'efficacité collective (Zaccaro et al., 1995). Ainsi, les études de Luthans et Avolio (2003) et de Xiong et Fang (2014) montrent qu'un leadership authentique augmente la motivation des membres du groupe, l'identification du groupe et le travail, la psychologie de l'engagement et engendre des performances plus élevées. Nous pouvons en conclure que, quel que soit le type de public (sportifs, bénévoles, salariés...), un climat de maîtrise perçu influence positivement le degré de SEC.

En outre, notre étude montre qu'un climat de performance a, à la fois une relation non significative et une relation négative avec le SEC. Ces résultats sont conformes avec les études de Kao et Watson (2014) et de Magyar et ses collègues (2004) qui ont constaté que le climat de performance n'était pas un prédicteur du SEC. En effet, l'instauration d'un climat de performance

dans le monde associatif ne serait pas une bonne stratégie. L'objectif des bénévoles n'est pas d'être en compétition les uns avec les autres, mais plutôt de travailler ensemble pour réussir l'événement sportif, le SEC, tout comme la cohésion a donc son importance. Le bénévole attend de la part de l'organisation du soutien et de la reconnaissance. Par conséquent, ces résultats confirment l'hypothèse 2.

3. Relation entre la cohésion et le sentiment d'efficacité collective

Des recherches antérieures ont montré qu'il existait un lien entre cohésion et SEC et que ces derniers seraient source de performance. Les résultats de notre étude ont montré que la cohésion opératoire prédit positivement le SEC ($\beta = 0.25, p < 0.01$; $\beta = 0.22, p < 0.01$). En effet, si le groupe de bénévoles est motivé dans la réalisation de leurs objectifs, et qu'ils sont confiants en la capacité de leur groupe, ces deux variables réunies vont les conduire vers la réussite de leurs missions.

Des recherches antérieures comme celles de Zaccaro et ses collègues (1995) ont trouvé une relation significative entre la cohésion et le SEC. D'autres études, ont constaté que des niveaux élevés de SEC étaient liés à des niveaux élevés de cohésion opératoire (Paskevich et al., 1999 ; Li et al., 2020 ; Lent et al., 2005). En effet, pour Li et ses collègues (2020), Lent et ses collègues (2005) et Heuzé et ses collègues (2006), ils ont observé une relation positive entre cohésion opératoire et SEC. De même, Paskevich et ses collègues (1999), suggèrent que la perception des aspects de la cohésion opératoire pourrait être soit un antécédent important du niveau d'efficacité d'une équipe, soit une conséquence de l'efficacité collective. Selon certaines études, les dimensions de la cohésion liées à l'opératoire sont donc plus pertinentes pour le SEC que les dimensions sociales (Cekkipurt et Uloz (2017 ; Paskevich et al., 1999). Notre étude confirme ces résultats puisque la cohésion sociale n'a eu aucun résultat significatif avec le SEC. Par conséquent, ces résultats confirment notre hypothèse 3. Cependant, dans le domaine professionnel des auteurs comme Jung et Sosik (2002), n'ont pas trouvé de relation significative entre cohésion et SEC. Pour eux, la cohésion de groupe, ne peut pas à elle seule, créer une condition suffisante pour que les membres du groupe se sentent efficaces. Il serait donc intéressant de réaliser d'autres études, afin de savoir quelles sont les autres conditions pour arriver au SEC, si la cohésion n'est pas suffisante. Ces autres conditions pourraient être liées davantage à soi-même, comme la variable du SEP. Le bénévole en pensant qu'il est efficace, pensera que le groupe l'est également, favorisant alors la cohésion. De même, si une bonne cohésion et le fait de s'entendre dans un groupe n'est pas suffisant, il faudrait peut-être que les bénévoles réalisent davantage de missions ensemble pour avoir des résultats plus concrets. Il se pose alors la question de la différence entre les bénévoles permanents et les bénévoles ponctuels. Même si, un bénévole ponctuel est aimable et motivé, ce n'est pas pour autant qu'un bénévole permanent croira en son

efficacité. Il serait donc pertinent de réaliser une étude sur des bénévoles permanents et une autre étude sur des bénévoles ponctuels tout en gardant les mêmes variables que cette étude et de les comparer.

Ainsi, au travers des résultats de notre étude, nous pouvons en conclure qu'un climat de maîtrise va prédire positivement la cohésion et le SEC. A l'inverse, un climat de performance va engendrer des effets négatifs sur ces variables, ou bien ils seront non significatifs. Dans un groupe de bénévoles, il est rare qu'un esprit de compétition est mis en avant. Avec nos résultats, cette tendance se confirme. En effet, lorsque le responsable va créer un environnement, un climat orienté vers la maîtrise permettra aux bénévoles de développer leur cohésion et leur SEC.

4. Limites et ouvertures possibles

Cette étude a été réalisée auprès de bénévoles de différents événements sportifs de l'Ouest, principalement venant de Bretagne. Une des premières limites, est le déséquilibre du taux de réponses de la part des événements. Au vu des 28 manifestations sportives de courses à pieds contactées, le nombre de réponses auraient pu être plus conséquent. Pour certains événements, nous avons obtenu entre une et cinq réponses et pour d'autres entre dix et vingt réponses. Le taux de réponses étaient plus nombreux lorsque les événements acceptaient de diffuser le questionnaire dans une newsletter, où le transmettait à l'ensemble de ses bénévoles. Ce déséquilibre de réponses a pu impacter les résultats de l'étude, puisqu'un faible taux de réponses n'est pas représentatif du type de climat instauré dans chaque événement.

Ensuite, la deuxième limite a été les raisons qui ont poussé les événements sportifs à ne pas participer. Sur l'ensemble des événements sollicités, certains n'étaient pas intéressés ou peu sensibles à la démarche. D'autres étaient plus réticents d'une part, par le sujet d'étude qui pour certains s'adressaient davantage à un milieu professionnel, et d'autre part, par l'actualité de la crise sanitaire qui les ont contraints d'annuler tour à tour leur manifestation sportive. Nous pouvons retenir principalement la raison du questionnaire qui n'est pas adapté au monde associatif et à des bénévoles, mais plutôt au monde professionnel. Cela peut s'expliquer notamment par le questionnaire du climat motivationnel perçu de Nerstad, Roberts et Richardsen (2013), qui au départ, s'adressait à un public professionnel et qui a été modifié. Il semblerait que pour certaines de ces personnes, un sentiment de compétition au sein d'un groupe de bénévole est invraisemblable.

Ensuite, une troisième limite que nous avons pu constater, est celui de l'âge. En effet, la plupart des bénévoles au sein des associations sont âgés et donc ne disposent pas toujours d'une

adresse mail, ou ne sont pas des adeptes de l'informatique. Sur l'ensemble des réponses, de nombreux bénévoles étaient âgés, si certains sont à l'aise avec ces nouvelles technologies, ce n'est peut-être pas le cas de tous les bénévoles.

Dans une perspective de réalisation de nouvelles études, nous pourrions observer en début de saison des groupes de bénévoles œuvrant au quotidien dans l'association sportive, en observant plus précisément les nouveaux arrivés. Puis, de les interroger une nouvelle fois en fin de saison lorsque l'événement est passé, afin de savoir si leur cohésion et leur SEC par rapport au climat instauré a diminué ou augmenté. Cela nous permettrait de faire un lien avec les études qui s'intéressent à des équipes d'athlètes en début et en fin de saison comme Watson et ses collègues (2001) ou Heuzé et ses collègues (2006).

Ensuite, comme expliqué plus haut dans l'étude, nous pourrions également réaliser une étude sur des bénévoles permanents dans l'association sportive, et une autre étude sur des bénévoles qui viennent simplement pour la manifestation sportive, et comparer leur taux de cohésion et de SEC collective par rapport au climat instauré.

Enfin, nous pourrions réaliser une étude sur deux grands événements sportifs afin de récolter un maximum de réponses, mais aussi pour comparer les résultats de ces deux manifestations. Est-ce que les climats motivationnels instaurés sont les mêmes, est-ce que la cohésion et le SEC est plus fort dans l'événement A que l'événement B et pourquoi. Ainsi, de nombreuses études peuvent être réalisées auprès de ce public atypique.

Conclusion

Pour un manager, il est fondamental que son équipe soit motivée, soudée et performante pour atteindre les objectifs fixés. Dans le monde associatif, l'approche et le management n'est pas le même, puisque la majorité des personnes présentes dans le club de sport ou dans l'organisation de l'événement sont des bénévoles. Certains bénévoles sont présents depuis de nombreuses années, c'est une réelle activité et une passion d'où un âge qui tend à vieillir. Pour d'autres, ils viennent ponctuellement pour découvrir le monde du bénévolat, ou pour apporter leur aide.

L'atmosphère au sein du groupe et plus généralement au sein de l'événement va être déterminant de la fidélisation des bénévoles. Le bénévolat est un domaine fascinant tant d'un point de vue extérieur qu'intérieur. Ayant moi-même été bénévole ponctuellement lors d'événements sportifs et ayant eu la chance d'échanger avec des bénévoles, l'envie d'en savoir un peu plus sur le management d'une équipe de bénévoles m'est venu naturellement.

Dans un premier temps, nous avons construit un cadre théorique grâce aux diverses lectures effectuées qui nous ont permis d'identifier les différents concepts et les différentes théories. Afin d'en savoir plus sur le concept de motivation, la première variable de notre sujet d'étude a été celle du climat motivationnel issu de la théorie des buts d'accomplissement. Ce concept est devenu l'élément central de notre étude, nous permettant de comprendre les sources de motivation des bénévoles. Deux types de climats ont été observés, le climat orienté vers les buts de maîtrise et le climat orienté vers les buts de performance. Ensuite, nous avons associé au climat motivationnel deux autres variables, la cohésion et le SEC. Elles ont été étudiées de manière indépendante puis ont été mises en relation avec le climat motivationnel. La lecture des nombreuses études plus ou moins récentes, nous a permis d'observer et de croiser des résultats à la fois similaires et différents nous donnant une idée des résultats pour notre future étude. En effet, nous avons pu observer quelle serait l'influence des climats perçus sur la cohésion et le SEC. Nous avons remarqué que la majorité des auteurs sont en accord sur l'influence positive d'un climat de maîtrise sur la cohésion et le SEC. Notre étude s'intéresse plus précisément à la compréhension de l'influence du climat motivationnel perçu par les bénévoles sur la cohésion et le SEC lors d'un événement sportif. Le bénévolat est un sujet qui est très peu traité. En effet, l'ensemble des études relevés dans la revue de littérature s'intéressent au monde sportif, professionnel, scolaire et militaire.

Pour mener à bien notre étude, nous avons réalisés une méthodologie. Trois questionnaires ont été sélectionnés et adaptés à notre sujet sur les bénévoles, « *Le questionnaire du climat motivationnel au travail* » pour mesurer la perception du climat motivationnel, « *le questionnaire*

d'ambiance de groupe » pour mesurer les quatre sous-dimensions de la cohésion axées sur le sociale et l'opératoire, et deux questions pour déterminer l'efficacité du groupe et si les bénévoles sont confiants en leur prédiction. Ces questionnaires ont été transmis à de nombreuses manifestations sportives de course à pied, et 28 événements sportifs y ont répondu favorablement. Une fois les données collectées, nous avons pu commencer l'analyse de nos résultats. Puis, une fois les résultats obtenus, nous avons constaté que selon le type de climat motivationnel perçu par les bénévoles, celui-ci aura des répercussions positives ou négatives sur leur niveau de cohésion et de SEC.

Les résultats de notre étude ont mis en avant qu'un climat de maîtrise serait plus approprié à des bénévoles qu'un climat de performance. Un bénévole lorsqu'il décide de faire partie d'une association, son objectif est d'apporter son aide, de nouer des relations avec les autres bénévoles et non pas d'être en compétition avec les autres. Les trois hypothèses énoncées dans notre étude, ont été validées et confirmées.

Cependant, nous relevons quelques limites à cette étude comme le nombre de réponses au vu des 28 manifestations ayant répondu présentes. Ensuite, le questionnaire du sujet d'étude a été une autre limite, puisque pour certains bénévoles, ce questionnaire ne s'adressait pas à un public de bénévoles, mais plutôt à des salariés. Dans la continuité de cette étude, d'autres études peuvent être réalisées comme observer en début de saison des groupes de bénévoles œuvrant au quotidien dans l'association sportive. Puis, de les interroger une nouvelle fois en fin de saison lorsque l'événement est passé, afin de savoir si leur cohésion et leur sec par rapport au climat instauré a diminué ou augmenté. Les études sur les bénévoles peuvent être riches et diversifiées.

Dans le cadre de ma formation en management du sport, ce mémoire m'a été très utile. Le sujet sur les bénévoles est en parfaite adéquation avec mes précédentes expériences dans l'événementiel, et mes futurs projets. Dans un premier temps, ayant été à la fois bénévole, et responsable des bénévoles lors de mon précédent stage, même si mes missions n'ont pas pu aboutir, j'ai pu appréhender quelques peu les différentes problématiques qui se posaient. Ensuite, ayant pour objectif de devenir chargée de communication ou cheffe de projet événementiel, je pourrais être amenée à manager des bénévoles. Ce sujet a pu m'apporter des éléments de compréhension d'un point de vue psychologique quant à la manière de gérer ce type de public. Ce mémoire m'a également permis de découvrir une méthodologie de travail rigoureuse, et des outils particulièrement utiles tels que les questionnaires pour mesurer le climat motivationnel, la cohésion et le SEC. Diriger et motiver son équipe n'est pas toujours facile, c'est pourquoi, connaître les caractéristiques des différents concepts, et leur mesure sont pertinents.

Bibliographie

- Ahronson, A. & Cameron, J.E. (2007). The nature and consequences of group cohesion on a military sample. *Military psychology*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 19(1), 9-25.
- Altet, M. (1993). Styles d'enseignement, styles pédagogiques. In J. Houssaye (Ed.), *La pédagogie : une encyclopédie pour aujourd'hui*, Paris : ESF, 89-102.
- Ames, C. & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes, *Journal of Educational Psychology*, 80 (3), 260-267.
- Ames C. (1992a). Classrooms: Goals, structures, and student motivation, *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271.
- Ames C. (1992b). Achievement goals and the classroom motivational climate, in J. Meece et D. Schunk, *Student perceptions in the classroom*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 327-348.
- Arthur, C.A., & Hardy, L. (2014). Transformational leadership: A quasi-experimental study. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 38-53.
- Atkinson J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior, *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *The American Psychologist*, 44 (9), 1175-1184.
- Bandura, A. (1990). Some reflections on reflections. *Psychological Inquiry*, 1, 101-105.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercice of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75-78.
- Balaguer, I., Duda, J.L., Atienza, F.L., & Mayo, C. (2002). Situational and dispositional goals as predictors of perceptions of individual and team improvement, satisfaction, and coach ratings among elite female handball teams. *Psychology of sport and Exercice* 3, 293-308.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-18.
- Bliese, P. D., & Halverson. R. R. (1996). Individual and nomothetic models of job stress: An examination of work hours cohesion, and well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1171-1189.
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69, 480-504.
- Bourguignon, A. (1998). Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas, in Congrès Performance et Comptabilité, XIX^e siècle, *Association Française de Comptabilité*, Nantes, 537-553.

- Boyd, M., Kim, M.S., Ensari, N., & Yin, Z. (2014). Perceived motivational team climate in relation to task and social cohesion among male college athlete. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 115-123.
- Brisimis, E., Bebetos, E., & Krommidas, C. (2018). Does group cohesion predict team sport athletes satisfaction? *Hellenic Journal of Psychology*, 15, 108-124.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail : un levier pour le changement*. Montréal: Les Éditions Logiques.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carles, S.A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31 (1), 71-88.
- Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Carron, A.V., Brawley, L.R., & Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*, 213-226.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Chen, G., Simsarian W. S., Bliese, P.D., Mathieu, J.E., Payne, S.C., Born, D.H., & Zaccaro, S.J. (2002). Simultaneous examination of the antecedents and consequences of efficacy beliefs at multiple levels of analysis. *Human Performance*, 15 (4), 381-409.
- Cepikkurt, F., & Uluoz, E. (2017). Predictive power of group cohesion and perceived motivational climate for collective efficacy perception in the football teams. *Sp Soc Int J Ph Ed Sp*, 17 (1), 91-97.
- Chiocchio, F., & Essiembre, H. (2009). Cohesion and performance: a meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. *Small Group Research*, 40 (4), 382-420.
- Cury, F., Biddle, S., Sarrazin, P., & Famose, JP. (1997). Achievement goals and perceived ability predict investment in learning a sport task. *British Journal of Educational Psychology*, 67, 293-309.
- Darnon, C., & Butera, F. (2005). Buts d'accomplissement, stratégies d'étude, et motivation intrinsèque : présentation d'un domaine de recherche et validation française de l'échelle d'Elliot et McGregor (2001). *L'année psychologique*, 1, 05-1, 105-131.
- Darnon, C., Buchs, C., & Butera, F. (2006). Buts de performance et de maîtrise et interactions sociales entre étudiants : la situation particulière du désaccord avec autrui. La motivation scolaire : approches récentes et perceptives pratiques. *Revue Française de Pédagogie. Recherches en Education*, 155, 35-44.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1024-1037.

- Delignière, D. (2017). *Psychologie du Sport. Que sais-je ?* Presses Universitaires de France.
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C.S., & Leggett, E.L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Dweck, C.S., & Reppucci, N.D. (1973). Learned helplessness and reinforcement responsibility in children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 (1), 109–116.
- Elliot A., Church M., (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218-232.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- Everett, J.J., Smith, R.E. & Williams, K.D. (1992). Effects of team cohesion and identitability on social loading in relay swimming performance. *International Journal of Sport Psychology*, 23, 311-324.
- Eyes, M.A., Jewitt, E., Evans, M.B., Wolf, S., Bruner, M.W., & Loughhead, T.M. (2013). Coach-initiated motivational climate and cohesion in youth sport. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 847, 373-383.
- Farrell, E., & Dweck, C. S. (1985). *The role of motivational processes in transfer of learning*. Manuscript submitted for publication.
- Fenouillet, F. (2011). Note de synthèse : La place du concept de motivation en formation pour adulte. *Savoirs*, 25, 9-46.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressure in informal groups*. New York: Harper and Brothers.
- Freud, S. (1949). *An outline of psychoanalysis*. W.W.Norton & Compagny, Inc. New York, 13-24.
- Filho, E., Dobersek, U., Gershgoren, L., Becker, B., & Tenenbaum, G. (2014). The cohesion-performance relationship in sport: a 10 year retrospective meta-analysis. *Sport Sciences for Health*, 10, 165-177.
- Fox. E. C. (1984). Team cohesion, ability and coaches leadership effectiveness as predictors of success in women's intercollegiate softball. University of Oregon Microforms.
- Habeeb, C.M., Eklund, R.C., & Coffee, P. (2019). Reciprocal relationships between efficacy and performance in athlete dyads: self, other, and collective construction. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 41, 147-158.
- Heuzé, J.P., Bosselut, G., & Thomas. J.P., (2007). Should the coaches of elite female handball teams focus on collective efficacy or group cohesion? *The Sport Psychologist*, 21, 383-399.
- Heuzé, J.P., Sarrazin, P., Masiero, M., Raimbault, N., & Thomas, J.P. (2006). The relationships of perceived motivational climate to cohesion and collective efficacy in elite female teams. *Journal of applied sport psychology*, 18, 201-218.
- Heuzé, J.P., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationships between, cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: an examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 24, 59-68.

- Hogg, M. A., & Hardie, E. A. (1991). Social attraction, personal attraction, and self-categorization: A field study. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 17, 175-180.
- Horn, T., Byrd, M., Martin, E. & Young, C., (2012). Perceived Motivational Climate and Team Cohesion in Adolescent Athletes, *Sport Science Review*, 21, 25-49.
- Gilbert P. & Charpentier M. (2004). *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes*. Congrès de l'AGR, 1-23.
- Girard, S., Chouinard, R., & St-Amand, J. (2015). Climat motivationnel et buts de maîtrise en éducation physique : rôle modérateur du sexe et du sentiment de compétence. *Revue PhénEPS / PHEnex Journal*, 7(1), 2-16.
- Gioldasis, A., Stravrou, N., Mitrotasios, M., & Psychountaki, M. (2016). Cohesion and performance in soccer: a causal model. *Sport Science Review*, 25, (1 & 2), 97-112.
- Jung, D.I., & Sosik, J.J. (2002). Transformational leadership in work groups. The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33 (3), 313-336.
- Kao, S.F., & Watson, J.C. (2014). The multilevel effects of motivational climate on the collective efficacy in a cheerleading team. *International Journal of Sports Sciences & Coaching*, 9 (4), 593-603.
- Keshtan, M.H., Ramzaninezhad, R., Kordshooli, Sh.S., & Panahi, P.M. (2010). The relationship between collective efficacy and coaching behaviors in professional volleyball league of Iran clubs. *World Journal of Sport Science* 3 (1), 1-6.
- Kuhn, T. S. (1968). A function for thought experiments. *Ontario Journal of Educational Research*, 10, 211-231.
- Lenk, H. (1969). Top performance despite international conflict: An antithesis to a functional proposition. In I. Loy & Kenyon (Eds.), *Sport, Culture and Society: A reader on the sociology of sport*. Toronto: MacMillan.
- Lenk, H. (1977). *Team dynamics*. Champaign, IL: Stipes.
- Lent, R.W., Schmidt, J., & Schmidt, J. (2005). Collective efficacy beliefs in student work teams: Relation to self-efficacy, cohesion, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (1), 73-84.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271-299.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. Paris: PUF.
- Li, X., Zhou, M., Zhao, N., Zhang, S., & Zhang, J. (2015). Collective efficacy as a mediator of the relationship of leaders' personality traits and team performance: a cross-level analysis. *International Journal of Psychology*, 50, 3, 223-231.
- Li, J., Jia, L., Cai, Y., Kwan H.K., & You, S. (2020). Employee-organization relationships and team performance: role of team collective efficacy. *Frontiers in Psychology*.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. *Prentice-Hall, Inc.*

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler, 241-261.
- Maerh, M.L., & Nicholls, J.G. (1980). Culture and Achievement Motivation: A second Look. In N. Warren (éd.), *Studies in Cross-Cultural Psychology*. New York: Academic Press, 3, 221-247.
- Magyar, T. M., Feltz, D. L., & Simpson, I. P. (2004). Individual and crew level determinants of collective efficacy in rowing. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 26, 136-153.
- Martinez-Santos, R., Ciruelos, O. (2013). Collective efficacy, cohesion and performance in spanish amateur female basketball, *Revista de Psicología del deporte*, 22 (1), 235-238.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396.
- Mathé, J.C., & Chagué, V. (1999). L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 39-47.
- McClelland, D. (1951), *Measuring motivation in phantasy: the achievement motive*.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., & Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McEwan, D. (2020). The effects of perceived teamwork on emergent states and satisfaction with performance among team sport athletes. *American Psychologocial Association*, 9 (1), 1-15.
- Mitchell, T. (1982). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in Personality*. New York, Oxford University Press, 164.
- Nerstad, C.G.L., Richardsen, A.M., & Roberts, G.C., (2018). Who are the high achievers at work? Perceived motivational climate, goal orientation profiles, and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 661-677.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Olivier, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.H., & Pandhi, N.A. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, (11), 57-83.
- Paskevich, D.M., Brawley, L.R., Dorsh, K.D., & Widmeyer, W.N. (1999). Relationship between collective efficacy and team cohesion: conceptual and measurement issues. *Group dynamics: Theory, Reasearch and Practice*, 3 (3), 210-222.
- Perrault, B., Brassart, D.G, & Dobus, A. (2010). *Le sentiment d'efficacité personnelle comme indicateur de l'efficacité d'une formation. Une application à l'évaluation de la formation des enseignants*. Actes du congrès de l'actualité de la recherche en éducation et en formation, Université de Genève.
- Piaget, J. (1960). The general problems of the psychobiological development of the child. In J. M. Tanner & B. Inhelder (Eds.), *Discussions on Child Development*, 4, pp. 3-27.
- Reeve, J., & Jang, H. (2006). What teachers say and do to support student's autonomy during a learning activity. *Journal of educational psychology*, 98 (1), 209-218.

- Reeve, J., Vansteenkiste, M., Assor, A., Ahmad, I., Cheon, S. H., Jang, H., & Wang, C. K. J. (2014). The beliefs that underlie autonomy-supportive and controlling teaching : a multinational investigation. *Motivation and Emotion*, 38 (1), 93-110.
- Roberts, G. C. et Walker, B. W. (2001). La théorie des buts d'accomplissement dans le domaine du sport et des activités physiques. Dans Cury, F., & Sarrazin, P. (dir.), *Théories de la motivation et pratiques sportives : état des recherches*. Paris: Presses Universitaires de France, 99-120.
- Rovio, E., Eskola, J., Kozub, S.A., Duda, J.L., & Lintunen, T. (2009). Can High Group Cohesion Be Harmful? A Case Study of a Junior Ice-Hockey Team. *Small Group Research*, 40, 421-435.
- Santelices, O.Y.S., & Vinarao, V.G. (2010). Perceived motivational climate of female table tennis athletes. *International Journal of Table Tennis Sciences*, 6, 28-43.
- Sarrazin, P., Tessier, D., & Trouilloud. (2006). Climat motivationnel instauré par l'enseignant et implication des élèves en classe : l'état des recherches. *Revue Française de pédagogie*, 157, 147-177.
- Soares, A.L.A., Mendes, F.G., Miguel, C.G., Palheta, C.E., Milan, F.J., Collet, C., Nascimento, J.V., & Carvalho, H.M. (2019). Variation in perceived collective efficacy among adolescent basketball players across 4 month competitive season. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 19 (1), 283-290.
- Syer, J. (1986). *Team spirit*. London : Sportspages.
- Taggar, S., & Seijts, G.H. (2003). Leader and Staff Role-Efficacy as Antecedents of Collective-Efficacy and Team Performance. *Human Performance*, 16(2), 131-156.
- Truong, N. (2003). De l'enfant roi à l'élève client. *Le monde de l'éducation*, 337, p. 30-47.
- Tziner, A., Nicola, N., & Rizac, A. (2003). Relation between social cohesion and team performance in soccer teams. *Perceptual & Motor Skills*, 96, 145-148.
- Vallerand, R.J., & Thill, E.E., (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Éditions Études Vivantes.
- Van Vianen, A.E.M., & De Dreu, C.K.W. (2001). Personality in teams: its relationship to social cohesion, task cohesion and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2), 97-120.
- Watson, C.B., Chemers, M.M., & Preiser, N. (2001). Collective Efficacy: a multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1057-1068.
- Weiner B. (1992). *Human Motivation: Metaphors, Theories, and Research*. Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc.
- Weiner, B., & Kukla, A. (1970) A. An attributional analysis of achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 1-20.
- Wendy, K., Kitsantas, M., & Kitsantas, A. (2007). Group Cohesion, Collective Efficacy, and Motivational Climate as Predictors of Conductor Support in Music Ensembles. *JRME*, 55(1), 6-17.
- Westre, K.R., & Weiss, M. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *Sport Psychologist*, 5, 41-54.
- Whiteoak, J.W. (2014). The dynamic relationship among group efficacy perceptions, attributions and task performance. *E-Journal of Social & Behavioral Research in Business*, 5, 7-22.

Wong, L., Kolditz, T. A., Millen, R. A., & Potter, T. M. (2003). Why they fight: Combat motivation in the Iraq War. Carlisle Barracks, PA: *Strategic Studies Institute*, U.S. Army War College.

Xiong, H.B., & Fang, P. (2014). Authentique leadership, collective efficacy and group performance. *Social Behavior and Personality*, 42 (6), 921-932.

Zaccaro, S., Blair, V., Peterson, C., Zazanis, M. (1995). *Collective efficacy*. In: MADDUX J., editor. Self-efficacy, adaptation, and adjustment. Theory, research, and application. New York: Plenum Press.

Table des abréviations

SEP Sentiment d'efficacité personnelle

SEC Sentiment d'efficacité collective

Table des tableaux et figures

Figure 1 : Les trois buts d'accomplissements.....	14
Figure 2 : Les antécédents et les conséquences des trois buts d'accomplissement.....	14
Figure 3 : les dimensions attractions/intégration et sociale/opératoire de la cohésion.....	28
Tableau 1 : Analyse des corrélations entre les variables.....	48
Tableau 2 : Analyse des régressions entre la cohésion et le climat motivationnel perçu.....	49
Tableau 3 : Analyse des régressions entre le sentiment d'efficacité collective et le climat motivationnel perçu.....	50
Tableau 4 : Analyse de régressions entre le sentiment d'efficacité collective et les dimensions de la cohésion.....	51
Figure 4 : Modèle de l'influence du climat motivationnel sur le sentiment d'efficacité collective et les deux dimensions de la cohésion.....	53

Table des matières

Remerciements.....	3
Sommaire.....	4
Introduction.....	5
I. Le cadre théorique.....	8
1. La motivation : Introductions et définitions.....	8
1.1. Définitions.....	8
1.2. Les fondements du concept de motivation.....	9
1.3. Les théories motivationnelles.....	10
2. De la théorie des buts d'accomplissements aux climats motivationnels.....	10
2.1. La théorie des buts d'accomplissements.....	10
2.1.1. Les buts de maîtrises.....	12
2.1.2. Les buts de performances.....	12
2.1.3. Les reformulations de la théorie	13
2.1.4. Les conséquences des buts motivationnels.....	16
2.2. Le climat motivationnel.....	19
2.2.1. Définition.....	19
2.2.2. Les antécédents du climat motivationnel	20
2.2.3. Les conséquences du climat motivationnel.....	21
3. La cohésion.....	24
3.1. Théorie et définitions.....	24
3.1.1. Définition.....	24
3.1.2. Une conception bidimensionnelle.....	25
3.1.2.1. Cohésion opératoire.....	26
3.1.2.2. Cohésion sociale.....	26
3.1.2.3. Une conception multidimensionnelle.....	26
3.2. Les conséquences des différentes formes de cohésion : la relation cohésion- performance.....	28
3.2.1. Dans le contexte sportif.....	28
3.2.2. Dans les contextes professionnels et universitaires	32
3.2.3. Dans le contexte militaire.....	33
4. Le sentiment d'efficacité collective.....	34
4.1. De l'efficacité personnelle à l'efficacité collective : définitions.....	35
4.1.1. Le sentiment d'efficacité personnelle.....	35
4.1.2. Le sentiment d'efficacité collective.....	36
4.2. Les conséquences du sentiment d'efficacité collective.....	37
4.2.1. Dans le milieu sportif.....	37
4.2.2. Dans le milieu professionnel.....	39

5. La relation entre climat motivationnel, cohésion et sentiment d'efficacité collective.....	40
5.1. Dans le contexte sportif.....	40
5.2. Dans les contextes professionnels	43
6. Problématique et hypothèses.....	44
II. La méthodologie.....	45
1. Les participants.....	45
2. Les mesures des variables de l'étude.....	45
2.1 Questionnaire du climat perçu.....	45
2.2. Questionnaire de la cohésion.....	46
2.3. Questionnaire sur le sentiment d'efficacité collective.....	47
3. La procédure	47
III. Les résultats.....	48
1. Analyse des corrélations.....	48
2. Analyse des régressions.....	49
2.1. Relation entre climat motivationnel et cohésion.....	49
2.2. Relation entre climat motivationnel et sentiment d'efficacité collective.....	50
2.3. Relation entre cohésion et sentiment d'efficacité collective.....	51
IV. La discussion.....	52
1. Relation entre le type de climat motivationnel et la cohésion.....	53
2. Relation entre le type de climat motivationnel et le sentiment d'efficacité collective.....	55
3. Relation entre la cohésion et le sentiment d'efficacité collective.....	56
4. Limites et ouvertures possibles	57
Conclusion.....	59
Bibliographie.....	61
Table des abréviations.....	68
Table des tableaux et figures.....	69
Table des matières.....	70

L'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le sentiment d'efficacité collective des bénévoles dans le cadre d'un événement sportif associatif

Résumé

Dans le monde sportif, un événement ne peut pas avoir lieu sans la présence des bénévoles, ils sont souvent les premiers à être remerciés pour leur implication. Savoir motiver ses bénévoles est important pour garantir leur fidélisation, c'est pourquoi le responsable doit instaurer un management adapté à ce public. L'objectif de cette étude est de déterminer l'influence du climat motivationnel sur la cohésion et le sentiment d'efficacité collective des bénévoles dans le cadre d'un événement sportif associatif. Cette étude a été réalisée auprès de 155 bénévoles issus de 28 événements de courses à pied. Le questionnaire du climat motivationnel au travail, le questionnaire d'ambiance de groupe et deux questions sur le sentiment d'efficacité collective ont été appliqués aux participants. Par la suite, des analyses statistiques, de corrélations et de régressions ont été effectuées. Les résultats obtenus lors de cette étude, ont montré qu'un climat de maîtrise prédisait positivement les deux variables étudiées, la cohésion et le sentiment d'efficacité collective. À l'inverse, un climat de performance prédit négativement la cohésion et le sentiment d'efficacité collective.

Mots clés : Climat motivationnel ; Cohésion ; Sentiment d'efficacité collective, Bénévoles, Sport

Abstract

In the sports world, an event cannot take place without the presence of volunteers, they are often the first to be thanked for their involved. Knowing how to motivate volunteers is important to guarantee their loyalty, which is why the manager must establish a management adapted to this audience. The objective of this study is to determine the influence of the motivational climate on the cohesion and the collective efficacy of volunteers of an associative sporting event. This study was carried out with 155 volunteers from 28 running events. The motivational climate at work questionnaire, the group environment questionnaire and two questions on the collective efficacy were applied to the participant. Subsequently, statistical, correlation and regression analyzes were performed. The results obtained during this study showed that a mastery climate positively predicted the two variables studied, cohesion and collective efficacy. Conversely, a performance climate negatively predicts cohesion and collective efficacy.

Keywords : Motivational climate; Cohesion; Collective efficacy; Volunteers; Sport