

Octobre 2017, vol. 17, n° 4

**Comprendre la performance de l'entraîneur : l'influence de la passion**  
**Par Donna Harris**

Une définition de la passion la présente comme « une forte inclination envers une activité que les individus aiment, qu'ils trouvent importante et dans laquelle ils investissent temps et énergie ». Ainsi entendue, force est d'admettre qu'elle est au cœur du métier d'entraîneur. Mais que signifie concrètement ce mot utilisé à toutes les sauces, dans presque tous les contextes et toutes les situations? Il désigne un phénomène complexe, ne serait-ce que parce qu'une passion peut être négative ou positive. D'ailleurs, comme l'aspect négatif l'emporte souvent, il est impératif de faire la lumière sur cette dualité pour le bien des entraîneurs, hommes ou femmes. Donna Harris plaide ici de manière convaincante pour la création de programmes « qui prémunissent les entraîneurs contre les effets nocifs de la passion, et leur apprennent à en exploiter les facettes positives pour offrir une performance maximale soutenue ». Son analyse, y compris ses répercussions sur les femmes qui pratiquent ce métier, mérite qu'on s'y attarde à tous les échelons du système sportif. – Sheila Robertson, rédactrice en chef

*Les avis exprimés dans les articles du Journal canadien des entraîneures sont ceux de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.*

*« La vérité, c'est que je n'aime pas beaucoup partager. Je vous veux pour moi seul. Et vous, mes précieux acolytes, vous me voulez aussi – même au détriment des autres. Vous me suivez dans des salles de répétition désolées, sur des scènes lointaines, jusqu'à tard la nuit dans des studios d'enregistrement enfumés, vos doigts gourds s'entêtant sur les touches du piano, vos lèvres fatiguées pinçant le bec de votre instrument, continuant à jouer, délaissant ceux qui vous aiment et que vous devriez aimer en retour. Ils tenteront de vous attirer. Je serai encore plus séduisant. C'est le prix que j'exige. Et c'est celui que vous paierez. (Mitch Albom, La guitare magique de Frankie Presto, 2015)*

En tant qu'entraîneure et en tant que femme, qu'est-ce qui vous stimule? À quoi consacrez-vous votre temps et votre énergie? Dans quoi vous investissez-vous? Vos athlètes, votre sport, votre vie personnelle, votre conjoint, vos enfants? Et d'où vient cet enthousiasme? Comment l'expliquer? D'ailleurs, vous êtes sûrement allumée par plus d'une chose, sans que toutes ces attirances soient forcément compatibles.

Il est toutefois fort probable qu'elles découlent d'une passion. Les activités faites avec passion sont celles qui importent aux yeux des gens. Ce sont celles qu'ils aiment et auxquelles, par conséquent, ils sont prêts à consacrer temps et énergie. Qui dit passion dit lien émotionnel précieux, et si vous êtes entraîneure, il y a fort à parier que vous êtes passionnée par vos athlètes, votre discipline et votre sport.

Je suis entraîneure d'athlétisme de niveau 4, épouse, mère et directrice générale d'un organisme provincial de sport. J'ai piloté des équipes nationales, puis, forte de cette expérience et de dix années dévolues à la formation des entraîneurs au sein d'un organisme national de sport (ONS), j'ai entrepris des recherches postsecondaires. Mon objectif? Mieux comprendre les entraîneurs de haut niveau, leur performance, et l'incidence qu'ont les exigences du métier sur celle-ci et sur leur vie personnelle.

Mon étude était fondée sur des entretiens avec dix entraîneurs de haut niveau (sept hommes et trois femmes) qui ont accompagné des athlètes olympiques ou paralympiques, ainsi qu'avec leurs partenaires (six hommes et quatre femmes).

## Comprendre la passion

S'inspirant des recherches de Vallerand et de ses collègues, mon travail prenait appui sur le modèle dualiste de la passion, qui postule que celle-ci peut être positive (harmonieuse) ou négative (obsessive).

Lorsque la passion est harmonieuse, l'activité trouve tout naturellement sa place dans la vie du sujet, qui peut sans heurts s'y adonner ou la mettre en veilleuse. Ainsi, les individus qui vivent harmonieusement leur passion savent s'adapter quand ils ne sont pas en mesure de pratiquer leur activité de prédilection. À l'inverse, l'individu chez qui la passion est obsessionnelle sent qu'elle crée des frictions dans son quotidien. En fait, il peut se laisser dominer par elle, et ainsi continuer de pratiquer l'activité en question même quand la situation devient malsaine ou improductive. Ayant beaucoup de mal à se détacher, il peine à reprendre le contrôle, et c'est sa vie personnelle qui en subit les contrecoups. Pareille passion occupe fort probablement trop de place, créant dès lors un déséquilibre.

Le présent article se fonde sur les résultats de mes recherches. Il s'intéresse à la façon dont les entraîneurs définissent la passion, aux conséquences perçues de celle-ci, et à sa nécessité pour les entraîneurs de haut niveau. Je conclus en expliquant à grands traits pourquoi le fait de comprendre la passion est indispensable pour les femmes entraîneuses et le système sportif en général.

J'ai amorcé mon étude en demandant à chaque entraîneur et à son partenaire de définir la passion et de décrire ce qu'elle signifiait pour eux. Le plus souvent, leurs réponses rendaient l'image d'une passion obsessionnelle plutôt qu'harmonieuse. En effet, le concept semble renvoyer pour eux au fait d'aimer une activité au point d'être prêt à s'y vouer entièrement, quitte à ce que la situation devienne incontrôlable :

*« C'est évidemment une valeur fondamentale, mais c'est aussi quelque chose d'irrépressible, un peu comme un amour que vous ne pouvez pas vraiment contrôler. Est-ce que vous me comprenez? »*

En plus d'évoquer un amour pour l'activité concernée et un investissement corps et âme, les entraîneurs et leurs partenaires ont aussi laissé entendre que la passion était indispensable au succès dans le sport de haut niveau :

*« Parfois, c'est selon moi une forme de motivation nécessaire pour accomplir des choses qui ne vont pas de soi, comme dans les sports de haut niveau. Vous devez en quelque sorte avoir une vision du monde, des qualités et des habitudes anormales. »*

Tous les entraîneurs sondés ont reconnu qu'ils éprouvaient une passion pour ce métier, ou du moins pour certains aspects de celui-ci. L'un d'entre eux s'est exprimé très clairement :

*« Je peux affirmer sans l'ombre d'un doute que ce métier-là est ma passion. Quand vous vous vouez à quelque chose à un très haut niveau, c'est que cette chose vous habite. Une passion, c'est une partie de vous. »*

D'autres ont parlé d'un engagement envers les athlètes et d'un dévouement total au métier, en précisant qu'un tel dévouement était la clé de l'efficacité :

*« J'imagine que si je voulais mener une vie plus équilibrée, j'y arriverais. Ce dont je suis convaincu, c'est ce que je n'ai jamais été du genre à faire les choses à moitié : quand je me consacre à quelque chose, c'est sans compter. »*

Or, les entraîneurs n'ont pas seulement parlé d'une passion, puisqu'ils ont souligné que ce métier relevait en partie de l'obsession, voire de la dépendance. Il exerce en fait sur eux un magnétisme difficile à gérer :

*« Mon défi, c'est de conserver un certain équilibre, c'est-à-dire de maîtriser ma passion, de ne pas la laisser me dominer. En d'autres mots, je dois en tirer plaisir sans perdre le contrôle. »*

Ce magnétisme et la perte de contrôle qu'il provoque augmentent avec le temps, si bien que l'entraîneur peut être consumé par le métier sans même le réaliser :

*« Ça a pris de plus en plus de place et maintenant, c'est toute ma vie. »*

Certains entraîneurs ont par ailleurs fait valoir que cette passion était une source de motivation indispensable pour tout entraîneur de haut niveau. Ainsi, à condition de ne pas perdre de vue ce qui compte vraiment dans sa vie, l'individu passionné peut fort bien choisir de tout donner :

*« Je continue de consacrer l'essentiel de mon temps et de mon énergie à l'atteinte des résultats visés et à la prestation du meilleur programme possible. Tout, dans ma façon d'agir, suggère que rien ne compte plus à mes yeux, mais en même temps, je sais bien au fond de moi que ma vie ne repose pas là-dessus. Bien sûr, je suis passionné par mon métier. C'est le principal sujet qui occupe mes pensées. C'est ce qui me réveille parfois au beau milieu de la nuit parce que j'ai de nouvelles idées. Mais je crois tout de même que j'ai un point de vue différent de la plupart de mes pairs. Oui, ce métier est une obsession, mais je m'en suis déjà éloigné. Je sais que la vie ne se borne pas à ça et j'ai d'autres aptitudes et habiletés. Je n'ai pas peur de changer de voie, et j'ai d'autres champs d'intérêt. »*

Devenir un entraîneur de haut niveau exige d'investir tant dans l'athlète qu'en soi-même. Il faut non seulement y mettre du temps et toute son expertise, mais aussi s'engager émotivement dans le processus. Or, si avoir à cœur la performance et le progrès d'un athlète est une expérience fantastique, elle peut aussi être exigeante et éprouvante :

*« Quand vous vous investissez tellement dans quelque chose, ça devient difficile de distinguer vos résultats de qui vous êtes. C'est un phénomène que j'observe fréquemment chez les jeunes athlètes : ils connaissent une mauvaise semaine ou séance d'entraînement et ils sont ébranlés. En fait, leur performance devient le miroir de leur identité, et ce n'est pas facile de transformer une telle mentalité. Pareillement, en tant qu'entraîneur, si votre athlète ne performe pas, s'il n'est pas à son mieux, par exemple parce qu'il est blessé, vous avez le sentiment de l'avoir laissé tomber et vous en faites une affaire personnelle. C'est d'ailleurs le danger de s'investir autant : l'expérience peut être incroyable, parce que vous êtes émotivement lié au parcours de quelqu'un, mais dans les périodes plus difficiles, on peine parfois à remettre les choses en perspective. Il faut apprendre à se détacher et ne jamais oublier qu'un sport, un classement ou un résultat ne suffit pas à définir une personne. »*

Cela dit, quelqu'un a relevé que la passion, si elle est mal harnachée, peut nuire à la performance d'un entraîneur :

*« Dans certains cas, la passion peut prendre les commandes de vos émotions. Vous perdez le contrôle contre votre gré, en quelque sorte. Elle peut donc devenir négative. Par exemple, si vous êtes à la tête d'un programme et faites preuve d'une trop grande passion par rapport à votre approche ou aux résultats parce que vous vous investissez trop émotionnellement, vous avez tendance à prendre des décisions expéditives, en écoutant le plus souvent votre cœur, et non votre raison. Ça ne dessert pas le programme, en faisant passer la situation immédiate devant les conséquences à long terme. En ce sens, la passion peut parfois être mauvaise conseillère. »*

Dans la foulée, les comportements passionnés peuvent aussi avoir une incidence néfaste sur la santé. Dans certains cas, la vie personnelle en écope durement.

*« Je connais des entraîneurs beaucoup plus obsédés que moi, qui ont laissé leur passion perturber, voire détruire leur vie personnelle. »*

Avant qu'il ne soit trop tard, des entraîneurs quittent le métier, alors que d'autres ont la chance de recevoir un signal d'alarme qui leur permet de corriger le tir et de réduire les répercussions sur leur vie personnelle :

*« Par moments, j'étais à ce point immergé dans mon monde parallèle, mon métier, que tout le reste était embrouillé. En fait, je ne voyais aucun problème jusqu'à ce que je renoue avec la réalité, c'est-à-dire jusqu'à ce que je quitte mon poste et réalise à quel point j'avais négligé ma vie personnelle et familiale, et combien de choses j'avais ratées. »*

### **Gestion efficace des entraîneurs**

Mon étude démontre que les entraîneurs de haut niveau sont passionnés par leur métier. Ils ne ménagent aucun effort et sont prêts à tout donner : c'est leur modus operandi, une façon d'agir selon eux nécessaire. Cela dit, même si la passion semble indispensable au succès à cet échelon, elle est souvent vécue sur un mode obsessionnel plutôt qu'harmonieux. Les recherches ayant démontré que l'obsession génère des résultats négatifs et les entraîneurs eux-

mêmes ayant évoqué certains effets néfastes de leur passion et de leur engagement, toute gestion efficace de ces individus passe par un système sportif qui les protège d'eux-mêmes, c'est-à-dire qui favorise la performance tout en réduisant les retombées négatives. Attardons-nous maintenant à ce que cela signifie pour les femmes entraîneuses et pour le système sportif dans son ensemble.

De tous les écrits que j'ai consultés, aucun n'abordait en quoi les hommes et les femmes vivent différemment la passion, mais il semble bien que dans les deux cas, elle peut affecter sérieusement la performance comme la vie personnelle. En tant qu'entraîneuse, épouse et mère, je me demande si les femmes éprouvent plus d'une forme de passion, qui toutes auraient leur origine propre. La volonté de diriger et d'accompagner des athlètes pourrait découler d'une passion personnelle. Quant à la soif d'être là pour nos enfants, elle tire sa source d'une autre forme d'expérience. Il y a même une forme d'incompatibilité entre ces deux réalités, et la femme l'éprouve peut-être plus fortement que l'homme, même si j'en connais qui conjuguent difficilement les rôles d'entraîneur et de père. En fin de compte, la passion n'est pas exclusive à un sexe. Hommes et femmes en ont besoin, et elle se vit dans tous les contextes sportifs, et pas seulement dans les situations de haute performance.

### **Quelques suggestions pour gérer la passion**

Comme je le soulignais en introduction, plusieurs éléments de votre vie peuvent exercer sur vous une grande force d'attraction, que vous portiez votre chapeau de femme entraîneuse, de partenaire, d'amie ou de mère; il y a fort à parier que plus d'une facette de votre existence éveille chez vous une passion. C'est assurément mon cas et si je me sens privilégiée, je sais aussi que vivre une passion n'est pas toujours aisé. Or, prendre conscience du magnétisme potentiellement écrasant que peut exercer une passion nous aide à mieux la gérer. En la sachant présente dans nos vies et en reconnaissant qu'elle peut tourner à l'obsession, il est possible de décortiquer notre façon d'agir, ce qui nous anime, ce qui nous pousse à nous surpasser, et ce qui nous met des bâtons dans les roues. Par exemple, le fait de comprendre que notre ferveur pour le métier d'entraîneur prend racine dans notre amour du sport et le lien émotionnel qui nous rattache à celui-ci peut nous aider à prendre du recul, à évaluer notre approche, et à déterminer si cette passion est vécue de manière harmonieuse ou obsessive. Vous concluez à l'harmonie? Tant mieux. C'est plus près de l'obsession? Donnez-vous le droit d'apporter des ajustements qui réduiront les frictions entre votre passion et le reste de votre vie.

Le métier d'entraîneur de haut niveau exige une conduite extraordinaire, pour ne pas dire anormale; les attentes qui s'y rattachent peuvent difficilement être satisfaites si le sujet n'est pas animé d'une passion pour le sport ou les athlètes. Le danger, c'est que si cette passion tourne à l'obsession plutôt que d'être vécue harmonieusement, la performance comme la vie personnelle risquent d'en pâtir. Prévoir et s'autoriser du temps de récupération – ou des périodes de moindre intensité – peut contribuer à atténuer la fatigue et les autres effets négatifs que peut avoir sur la santé une passion obsessive; par ricochet, ces moments de repos améliorent la performance.

Comme on le fait dans le cas des athlètes, une périodisation des horaires, intégrant des plages de récupération et des suivis simples tout au long de l'année, est une stratégie à envisager. Des moments de repos qui donnent la chance aux entraîneurs de décrocher peuvent empêcher les manifestations néfastes de la passion obsessive.

À l'heure actuelle, notre système sportif semble ignorer ce type de passion et n'arrive pas à gérer de manière holistique les entraîneurs de haut niveau. Or, une reconnaissance de la nature potentiellement obsessive du métier pourrait entraîner une transformation de l'encadrement offert, alors il y a d'abord tout un travail de conscientisation à réaliser. Vu leur propension à tout donner, les entraîneurs de haut niveau ont très souvent besoin qu'on les épaulé et qu'on les protège d'eux-mêmes. Voilà pourquoi il importe de sensibiliser les entraîneurs, les partenaires et les ONS aux exigences du métier d'entraîneur de haut niveau, au modèle dualiste de la passion et à la manière dont une passion obsessive peut compromettre la performance soutenue. Ce peut être aussi simple que d'expliquer aux leaders du milieu sportif le concept de passion et ses répercussions possibles sur la performance des entraîneurs, mais on peut aller plus loin, notamment en créant des protocoles de gestion des entraîneurs de haut niveau, comme des protocoles de périodisation. Sans porter spécifiquement sur la passion, une étude publiée en 2016 par Mallett et Lara-Bercial souligne que la pratique du métier à un haut niveau peut avoir une incidence néfaste sur la santé de l'individu et que les entraîneurs devraient par conséquent être mieux informés des risques qu'ils encourent. Il faut créer des programmes qui prémunissent les entraîneurs contre les effets nocifs de la passion, et leur apprennent à en exploiter les facettes positives pour offrir une performance maximale durable.

En conclusion, les entraîneurs de haut niveau semblent animés par une passion obsessionnelle du métier. Tout indique que la passion est essentielle à leur succès. Or, pour favoriser leur réussite soutenue, il importe de gérer ces individus afin que leur performance repose sur une passion bien canalisée, et non sur la seule force de comportements obsessionnels. En d'autres mots, pour que la performance des entraîneurs soit durable, on serait bien avisé de créer des environnements où ils seront à l'abri des contrecoups nocifs de l'obsession, c'est-à-dire des environnements axés sur une planification efficace, rendue possible par une compréhension du concept de passion.

### **Les auteures**

Donna Harris compte 16 ans d'expérience en formation des entraîneurs et en administration sportive. Elle a œuvré pendant 10 ans pour Athlétisme Canada, pilotant le Programme national de certification des entraîneurs et gérant le développement à long terme des athlètes tout en définissant des stratégies de recrutement et de rétention des entraîneurs. Effectuant actuellement une maîtrise en kinésiologie à l'Université du Manitoba, elle consacre son mémoire à l'influence de la passion sur la performance des entraîneurs de haut niveau, ainsi que sur leur vie et celle de leur famille. Donna est entraîneuse d'athlétisme de niveau 4 et directrice générale d' Athletics Manitoba.

Leisha Strachan est professeure agrégée à la Faculté de kinésiologie et de gestion des loisirs de l'Université du Manitoba, à Winnipeg. Entraîneuse et juge en maniement du bâton de majorette, elle s'intéresse à la croissance des enfants et des jeunes en contexte de sport compétitif. Avec l'aide du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et de l'Initiative de recherche de Sport Canada et en collaboration avec Dany MacDonald et Jean Côté, Madame Strachan a mis au point un outil en ligne afin d'aider les entraîneurs, les athlètes et les parents à promouvoir le développement positif des jeunes dans le cadre de programmes sportifs ([www.projectscore.ca](http://www.projectscore.ca)). Elle utilise également cet outil pour effectuer ses recherches.

Adrienne Leslie-Toogood est psychologue agréée et professeure auxiliaire en psychologie à l'Université du Manitoba. Elle est également directrice de la psychologie du sport au Centre canadien multisport – Manitoba, responsable de discipline en psychologie auprès du Comité consultatif national des sciences et de la médecine du sport et présidente de l'Association canadienne de psychologie du sport. Elle a travaillé avec des athlètes de nombreuses disciplines à tous les niveaux. Elle a assisté à presque tous les jeux multisports et a fréquemment accompagné des équipes sportives lors de voyages.

### **Références disponibles sur demande**