

AOÛT 2024

APPUYER L'EXCELLENCE :

Cultiver la réussite dans un environnement sportif sain

Ce rapport produit pour l'ACE repose sur la thèse d'Erin Willson, Ph. D.

Canada

coach,ca

Coaching Association of Canada
Association canadienne des entraîneurs

À PROPOS DES AUTEURES

Erin Willson termine un stage postdoctoral à la faculté de kinésiologie et d'éducation physique de l'Université de Toronto. Son expérience comme nageuse artistique représentant le Canada pendant 7 ans et présidente actuelle d'AthlètesCAN a permis d'éclairer les besoins et les orientations futures de la recherche sur le sport canadien. Erin s'intéresse à la sécurité dans le sport, à la maltraitance (en particulier la violence fondée sur le genre, la violence émotionnelle et le dénigrement du corps) ainsi qu'à la représentation des athlètes. Elle met à profit son expérience en recherche pour faire progresser la profession d'entraîneur et faire en sorte que les athlètes vivent une expérience sportive saine et sécuritaire.

Gretchen Kerr est professeure et doyenne de la Faculté de kinésiologie et d'éducation physique de l'Université de Toronto. Ses recherches portent sur la compréhension et la prévention des expériences de maltraitance et de violence fondée sur le genre dans le sport. Gretchen a co-rédigé la première étude sur la prévalence de la maltraitance au Canada chez les membres actuels et anciens de l'équipe nationale et a participé à titre d'experte à l'élaboration du *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport* que Sport Canada impose à tous les organismes nationaux de sport. Elle met à profit son expérience en recherche et son expertise pour promouvoir des expériences sportives sûres, saines et épanouissantes pour tous.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements..... 2

Résumé..... 3

Introduction..... 5

Objectif 7

Questions de recherche..... 7

Méthodes : Comment cette étude
a-t-elle été menée? 7

Qui a participé? 7

Résultats : Que disent les athlètes
et les entraîneurs? 8

OBTENIR DES MÉDAILLES INTERNATIONALES
DANS UN ENVIRONNEMENT SAIN
EST POSSIBLE 8

AUTRES AVANTAGES 9

EN REVANCHE... UNE APPROCHE AXÉE
UNIQUEMENT SUR LES PERFORMANCES NUIT
AUX PERFORMANCES 10

AUTRES EFFETS NÉGATIFS D'UNE APPROCHE
AXÉE SUR LA PERFORMANCE 11

UN APPEL AU CHANGEMENT 12

À quoi ressemble le coaching positif 13

ATTRIBUTS DE L'ATHLÈTE 14

ATTRIBUTS DE L'ENTRAÎNEUR 16

ATTRIBUTS DE LA RELATION
ENTRAÎNEUR-ATHLÈTE 20

UN ENVIRONNEMENT SPORTIF POSITIF 23

[Re]Définir le succès..... 24

Le développement personnel et les
performances peuvent aller de pair 27

Points à retenir 28

Références..... 29

REMERCIEMENTS

Au nom de l'équipe de recherche, nous sommes extrêmement reconnaissants aux athlètes et aux entraîneurs qui ont pris le temps de participer à cette étude. Leurs points de vue réfléchis, leur vulnérabilité et leur intérêt pour le sujet nous ont permis de mieux comprendre les expériences des athlètes de haut niveau. Nous tenons à souligner la nature sensible de certains sujets de conversation, en particulier les récits de pratiques de coaching malsaines et abusives dont certains ont fait l'expérience dans leur parcours pour devenir les meilleurs athlètes du monde. Sans leur ouverture, nous ne serions pas en mesure de comprendre comment créer une expérience sportive réussie et réduire l'incidence des préjugés pour tous les participants.

Merci à tous les athlètes pour vos contributions en tant que membres de l'équipe nationale ayant remporté des médailles pour le Canada au plus haut niveau sportif et, plus important encore, en tant que personnes ayant pris le temps de plaider en faveur d'un meilleur environnement sportif pour nous tous. Nous sommes très fiers de vous.

Merci à tous les entraîneurs qui ont fait part de leurs points de vue. Chaque conversation tenue dans le cadre de cette étude a été une véritable source d'inspiration et de motivation. Ce fut un honneur d'apprendre de chacun d'entre vous. Nous espérons que la gentillesse, la bienveillance et l'amour dont vous avez fait preuve pour votre sport et pour chacun de vos athlètes seront incarnés par les entraîneurs du monde entier. Vous nous avez rappelé que le sport ne se résume pas à des médailles, même quand on est au sommet. Merci pour tout le travail que vous faites; vos athlètes ont de la chance de vous avoir comme entraîneurs.



UNIVERSITY OF TORONTO
FACULTY OF KINESIOLOGY & PHYSICAL EDUCATION

RÉSUMÉ

La sécurité reste une priorité absolue dans le sport canadien, l'ancienne ministre des Sports ayant affirmé que le sport est en crise. Conformément aux études internationales, les données canadiennes indiquent que la violence psychologique et la négligence sont les types de maltraitance les plus souvent signalés. La prévalence élevée de ces formes de maltraitance est souvent attribuée à la normalisation de ces comportements, à la croyance que ces comportements améliorent la performance et qu'ils reflètent une mentalité de victoire à tout prix.

Pour contrer ces comportements, des styles de coaching positif qui favorisent l'autonomie ou qui sont axés sur l'athlète ont été proposés. Bien que le coaching positif puisse optimiser la satisfaction et la fidélisation des athlètes, le lien entre ces approches et les résultats de haute performance n'a pas encore été démontré. Tant qu'il ne sera pas démontré que les styles de coaching positif améliorent les performances, les entraîneurs hésiteront à les adopter, surtout si la sécurité de leur emploi dépend des performances de leurs athlètes ou équipes. Par conséquent, l'objectif de cette étude est de comprendre comment des médailles internationales peuvent être obtenues grâce à une expérience sportive positive. Nous avons donc cherché à explorer les caractéristiques d'une expérience sportive saine qui influencent la performance (p. ex., les comportements, l'environnement, les techniques de coaching).

Des entretiens ont été menés auprès de 13 athlètes olympiques et paralympiques ayant remporté au moins une médaille aux Jeux olympiques ou paralympiques, championnats du monde ou Jeux panaméricains ainsi qu'auprès de 11 entraîneurs olympiques et paralympiques de médaillés internationaux. Les participants ont été sélectionnés à dessein pour avoir remporté des médailles dans un environnement de coaching positif.

Les résultats indiquent que des médailles peuvent être gagnées sur la scène internationale dans des environnements qui favorisent le bien-être holistique. Un environnement positif présente également d'autres avantages, notamment la perception d'une amélioration de la performance, la satisfaction relative à la performance, la facilité d'entraînement, la résilience, le plaisir et la longévité dans le sport. Ces avantages créent un effet cyclique qui contribue à améliorer encore plus la performance. En revanche, les participants qui avaient auparavant évolué dans des environnements sportifs malsains ou des environnements axés seulement sur la performance ont fait état d'une diminution de leur performance, de leur motivation et de leur bien-être. Même lorsque des médailles ont été obtenues dans des environnements négatifs, les participants ont spécifiquement indiqué que l'atteinte de la performance souhaitée ne valait pas les aspects malsains. De nombreux participants ont donc refusé de rester dans des environnements où règne une mentalité de victoire à tout prix.

Les 24 entraîneurs et athlètes interrogés ont discuté de quatre facteurs interdépendants d'un environnement sportif sain, soit le tempérament de l'athlète, le tempérament de l'entraîneur, la relation entraîneur-athlète et l'environnement d'entraînement.

Le coaching **favorisant l'autonomie** offre aux athlètes des choix et des justifications pour les tâches, intègre les points de vue des athlètes et les encourage à agir de manière indépendante¹.

Le coaching **axé sur l'athlète** place l'athlète au centre de son expérience. Les athlètes sont encouragés à s'approprier leur apprentissage en ayant l'occasion de prendre des décisions et d'exercer leur leadership².

Enfin, l'une des conclusions les plus remarquables de cette étude est que la définition de la réussite chez les athlètes ne se limite pas aux médailles obtenues. Une nouvelle définition de la réussite est donc proposée et intègre les cinq composantes d'une expérience sportive réussie :

1. Indicateurs de performance personnelle



2. Développement personnel



3. Bien-être



4. Plaisir



5. Volonté de rester dans le sport



En conclusion, cette étude prouve que les athlètes peuvent réussir dans des environnements sportifs sains. Ce constat est important, car il combat les croyances prédominantes selon lesquelles les entraîneurs doivent utiliser des tactiques abusives, comme crier, rabaisser et forcer la soumission des athlètes pour obtenir des résultats. Les conclusions des athlètes et entraîneurs de haut niveau de cette étude indiquent une préférence pour des environnements sportifs sains, qui peuvent contribuer à de bonnes performances et au développement personnel.

Ce rapport, qui s'appuie sur la thèse d'Erin Willson, a été préparé pour le compte de l'Association canadienne des entraîneurs. L'objectif de ce rapport est de sensibiliser les entraîneurs et les athlètes à la manière de concevoir la réussite et aux facteurs qui favorisent la réussite sportive, le développement personnel et l'épanouissement dans et par le sport. Nous espérons que ce rapport encouragera tous les participants à réfléchir à leur définition de la réussite dans le sport et aux meilleurs moyens d'y parvenir.

INTRODUCTION

La maltraitance des athlètes dans le sport est devenue une préoccupation de plus en plus importante dans la recherche et la pratique. À la suite d'une vague de signalements d'abus chez les athlètes canadiens, l'honorable Pascale St-Onge, ministre des Sports en 2022, avait alors déclaré que le sport était « en crise »³. La maltraitance dans le sport est un terme générique qui englobe toutes les formes de mauvais traitements physiques ou affectifs, de violence sexuelle, de négligence ou de traitement négligent et d'exploitation commerciale ou d'autre nature entraînant un préjudice réel ou potentiel pour la santé, la survie, le développement ou la dignité, dans le contexte d'une relation hiérarchique, de confiance ou de pouvoir⁴. À ce titre, la maltraitance comprend la violence physique, sexuelle ou psychologique, la négligence, le harcèlement, la discrimination, l'intimidation et les initiations.

En 2019, une enquête menée auprès de 995 athlètes membres ou récemment retraités de l'équipe nationale a révélé que 75 % d'entre eux avaient subi au moins une forme de préjudice au cours de leur carrière⁵. La négligence (68,8 %) et la violence émotionnelle (60,2 %) ont été les formes les plus souvent signalées par les athlètes qui déclarent avoir subi au moins un comportement préjudiciable, suivies par les abus sexuels (20 %) et les préjudices physiques (14,3 %)⁵. Des études de prévalence menées dans plus de huit pays confirment que la forme de maltraitance la plus souvent signalée par les athlètes est de nature psychologique^{6,7,8}. Parmi les exemples de violence psychologique, on peut citer le fait de se faire crier dessus de manière colérique ou critique; d'être rabaissé, mis dans l'embarras ou humilié; d'être intentionnellement ignoré en raison d'une mauvaise performance et d'être critiqué en tant que personne pour des performances insatisfaisantes⁹. Dans les études qui intègrent des mesures de la négligence, la négligence est signalée plus souvent que les préjudices sexuels ou physiques. Les comportements de négligence comprennent l'entraînement ou la compétition dans des conditions dangereuses, ou l'absence de prise en charge des besoins physiques ou psychologiques¹⁰.

Malgré ces résultats de recherche, la violence sexuelle dans le sport a suscité le plus d'attention médiatique et se trouve à l'avant-plan des campagnes de prévention. L'accent mis sur les préjudices sexuels peut possiblement être attribué à la nature illégale de ces comportements et renforcé par des affaires très médiatisées comme celles de Larry Nassar (Fédération américaine de gymnastique) et de Bertrand Charest (Canada Alpin).

De plus, les chercheurs ont démontré que tous les types de préjudices (abus sexuels, violence émotionnelle ou physique, négligence) peuvent être associés à des conséquences graves telles qu'une augmentation du mal-être, des troubles alimentaires et des cas d'automutilation^{11,12}. La violence psychologique, en particulier, peut notamment entraîner des problèmes de santé mentale (p. ex., humeur maussade, anxiété, dépression, troubles alimentaires, trouble de stress post-traumatique, idées suicidaires), contribuer à une diminution du plaisir et des performances sportives et inciter à abandonner le sport^{13,14}. La persistance de la violence psychologique dans le sport s'explique en partie par le fait que les comportements qui y sont associés sont considérés comme normaux ou efficaces pour améliorer les performances. Il existe des croyances dominantes selon lesquelles la peur et la colère peuvent motiver les athlètes et que le fait de crier, de hurler et d'imposer un stress supplémentaire aux athlètes renforce la force mentale¹⁵. De plus, des critiques ont établi que la mentalité de victoire à tout prix qui caractérise la culture du sport au Canada est un facteur de risque de maltraitance des athlètes. Cette mentalité est consolidée par notre système de financement qui privilégie l'octroi d'une aide financière aux athlètes et équipes susceptibles de remporter des médailles¹⁶. Par conséquent, des hypothèses ont émergé selon lesquelles les styles de coaching positif propices à la santé et au bonheur des athlètes excluent la victoire. Les opinions populaires soutiennent qu'il est impossible d'avoir les deux. En réponse à la crise qui caractérise le sport actuellement, des appels ont été lancés pour équilibrer la recherche de la performance avec le bien-être et le développement de l'athlète.

Bien que de nombreux chercheurs et praticiens aient préconisé des styles de coaching positif (tels que le coaching favorisant l'autonomie et axé sur l'athlète) comme solutions de rechange aux styles de coaching abusifs, ces approches n'ont pas gagné en popularité dans la pratique. Bien qu'il existe des preuves montrant que les approches de coaching saines favorisent la satisfaction des athlètes et leur fidélisation, elles n'ont toujours pas été associées à des résultats dans la performance^{17,18}. Ainsi, il n'y a pas assez de preuves pour démontrer que les techniques de coaching positif peuvent produire des résultats de haute performance. Cette étude comble cette lacune.

PRINCIPAUX CONSTATS

- La maltraitance des athlètes est un problème répandu et important.
- La maltraitance a des conséquences négatives importantes sur l'intégrité du sport et sur la santé, le bien-être, le développement et les performances des athlètes.
- Les formes les plus courantes de maltraitance sont liées à des hypothèses sur le développement du talent.
- Bien que de nombreuses approches positives aient été proposées, elles n'ont pas encore été associées à des résultats de performance. Étant donné que le système sportif canadien de haute performance met l'accent sur la performance, il est peu probable que les approches de coaching saines soient adoptées sans preuve de leur efficacité en matière de performance.

À PROPOS DE CETTE ÉTUDE

Objectif

Cette étude a posé la question suivante :

EST-IL POSSIBLE D'OBTENIR DES RÉSULTATS DE HAUTE PERFORMANCE DANS UN ENVIRONNEMENT SPORTIF SAIN?

Questions de recherche

Quatre questions de recherche spécifiques ont été posées pour explorer l'objectif général :

1. Le sport de haut niveau est-il compatible avec un environnement de coaching positif?
2. Quels comportements les entraîneurs adoptent-ils pour promouvoir la performance et le bien-être?
3. Comment les entraîneurs établissent-ils une relation positive avec leurs athlètes?
4. Comment les entraîneurs mettent-ils en place un environnement propice à la performance et au bien-être?

Méthodes : Comment cette étude a-t-elle été menée?

- Des entretiens ont été menés avec des entraîneurs et athlètes d'élite ayant obtenu une médaille à un événement sportif international (Jeux olympiques, Jeux paralympiques, championnats du monde, Jeux panaméricains) qui ont évolué dans un environnement sportif sain.
- Les entretiens ont duré de 45 à 90 minutes.
- Les participants ont été appelés à s'exprimer sur leurs réussites sportives et sur ce qui, selon eux, a contribué à leur succès. Les athlètes ont ensuite été interrogés sur leur relation avec leur entraîneur et ont été invités à décrire les techniques et les styles de communication de leur entraîneur. De même, les entraîneurs ont été interrogés sur leurs relations avec leurs athlètes et sur la manière dont ils décriraient leur style de coaching et de communication. Des questions spécifiques ont été posées sur les styles de coaching axés sur l'athlète et favorisant l'autonomie.

Voici quelques exemples de questions :

- « Quels sont les moyens que vous ou votre entraîneur utilisez pour développer les compétences de vie? »
- « De quelle manière les athlètes sont-ils impliqués dans la prise de décision? »
- « Comment encouragez-vous les athlètes à travailler plus dur lorsqu'ils sont fatigués ou blessés? »
- « Comment les entraîneurs réagissent-ils aux mauvaises performances? »

Qui a participé?

13 athlètes olympiques et paralympiques (10 femmes et 3 hommes)

11 entraîneurs olympiques et paralympiques (3 femmes et 8 hommes)

- Pour pouvoir participer à l'étude, les athlètes doivent avoir remporté au moins une médaille aux Jeux olympiques, à des championnats du monde ou aux Jeux panaméricains et les entraîneurs doivent avoir entraîné un athlète ayant remporté une médaille lors d'un tel événement.
- 13 athlètes olympiques et paralympiques (10 femmes et 3 hommes) et 11 entraîneurs olympiques et paralympiques (3 femmes et 8 hommes).
- Au total, 18 sports étaient représentés, dont des sports d'équipe et des sports individuels.
- Collectivement, les athlètes ont participé à 23 Jeux olympiques et paralympiques où ils ont remporté 6 médailles d'or, 1 médaille d'argent et 7 médailles de bronze.
- Les athlètes ont remporté un total de 37 médailles à des championnats du monde, dont 11 d'or, 8 d'argent et 18 de bronze.
- Ils ont également remporté 27 médailles aux Jeux panaméricains, dont 18 médailles d'or, 4 d'argent et 5 de bronze.
- Pour protéger l'anonymat des participants, chacun d'entre eux a été invité à choisir un pseudonyme (surnom) ou à s'en faire attribuer un.

Résultats : Que disent les athlètes et les entraîneurs?

Les entraîneurs et les athlètes ont mis l'accent sur trois thèmes principaux:

1. Il est possible d'obtenir des résultats de haute performance dans un environnement sportif sain ET cette approche comporte de nombreux autres avantages.
2. Une expérience sportive positive comprend les caractéristiques des personnes impliquées (l'athlète et l'entraîneur), la relation interpersonnelle entre l'entraîneur et l'athlète et l'environnement qui est créé.
3. La réussite ne doit pas se mesurer seulement par le nombre de médailles. Bien que les participants se soient tous illustrés par une performance remarquable, ils ont défini la réussite véritable comme (i) l'excellence des performances personnelles, (ii) le développement personnel, (iii) le bien-être, (iv) la satisfaction de l'athlète et (v) la longévité de la carrière. La réussite véritable dans le sport ne peut être atteinte si l'un de ces aspects fait défaut.

OBTENIR DES MÉDAILLES INTERNATIONALES DANS UN ENVIRONNEMENT SAIN EST POSSIBLE

Les participants ont décrit l'effet d'un environnement sportif sain sur l'obtention de médailles internationales.

« Il ne s'agit pas d'une théorie abstraite voulant que si on traite mieux les gens, ils feront mieux. Non, c'est quelque chose de bien tangible. Il existe des preuves. J'ai une médaille d'or à l'étage qui prouve que c'est possible. Il faut donc adhérer au programme et arrêter de traumatiser les athlètes. »

– Andy, championne olympique

« Je pense que [mon entraîneur] a en quelque sorte façonné le sport, et j'ai appris qu'il était possible de le pratiquer en toute sécurité. On peut aussi le pratiquer dans le plaisir... Un sport pratiqué de manière saine, c'est la voie que nous devons suivre... une voie plus saine et plus sécuritaire. »
– Lucy, médaillée aux championnats du monde

« Je ne sais pas comment bien l'expliquer, mais je l'ai vu encore et encore. Lorsque les athlètes sont heureux et bien dans leur peau, qu'ils ont une bonne équipe de soutien autour d'eux, que leur bien-être mental est sous contrôle... Leur entraînement est meilleur et ils en retirent le maximum. Je vois le rythme à l'entraînement et la fluidité dans les performances, c'est tout simplement mieux. »
– Entraîneur Brock

« On fait un meilleur boulot quand on se sent valorisé, c'est simple. Si un entraîneur n'aide pas un athlète à se sentir valorisé, il peut obtenir des résultats malgré tout, mais à quoi bon? C'est beaucoup plus dur, tellement plus dur. »
– Entraîneuse Elaine

AUTRES AVANTAGES

Meilleure performance en compétition –

« J'ai besoin d'être heureuse pour bien performer. »

« J'ai besoin d'être heureuse pour bien performer. Il me faut un environnement positif. Avoir quelqu'un qui se préoccupe de mon état et de mes performances m'aide vraiment et me procure un sentiment de bien-être. »

– Cassandra, médaillée olympique

« [Mon entraîneur] croit en l'humain et veut que nous soyons des personnes épanouies et heureuses. Il pense que les personnes heureuses sont rapides. »

– Lilly, championne olympique

Entraînement facilité –

« Il était si facile de travailler jusqu'à l'épuisement. »

« Il est tellement facile de s'entraîner jusqu'à l'épuisement quand on n'a pas à se soucier du fardeau émotionnel de quelqu'un qui vous crie dessus, qui vous dit de vous asseoir, de vous taire et de faire ce qu'on vous dit, qui vous donne des exercices à faire comme punition... Il est si facile de travailler jusqu'à l'épuisement et de s'entraîner dur quand on n'a pas à marcher sur des œufs pour traiter avec un entraîneur abusif. »

– Andy, championne olympique

Résilience décuplée –

« La résilience vient en encourageant vos athlètes. »

« Je ne suis pas d'accord avec certaines méthodes utilisées pour endurcir les gens; la résilience vient en encourageant vos athlètes, pas en les brisant. »

– Entraîneur Lawrence

« C'est ce qui me permet d'être plus résiliente mentalement pour faire face aux échecs. Quand on est déjà dans un état d'esprit plus positif et que des choses arrivent, tout semble plus facile à gérer... »

– Andy, championne olympique

Plus de plaisir –

« J'ai vraiment aimé ça. »

« C'est un sport de haut niveau, c'est difficile, il y aura des journées merdiques, mais au bout du compte, on veut regarder en arrière et se dire : "J'ai vraiment aimé ça, me lever pour y aller tous les jours. Mes objectifs et ma passion m'ont donné la motivation nécessaire." J'ai aimé l'expérience, je n'étais pas fatiguée au point d'être épuisée, j'ai pu manger parce que mon alimentation était contrôlée... Il est tellement important de trouver ces mouvements positifs, le plaisir et la joie tout au long du processus, sinon on en vient à un point où ça n'en vaut pas la peine... Et aussi pouvoir se faire des amis, créer des souvenirs et connaître le succès... Je pense que c'est grâce à l'environnement où nous avons évolué et c'est ce qui fait que nous aimons ce sport. »

– Lucy, médaillée aux championnats du monde

Longévité de la carrière sportive –
« On ne peut pas lancer des œufs en espérant qu'ils ne cassent pas. »

« Si on examine la durabilité du programme, ce n'est pas très bon. Le roulement des athlètes n'est pas très élevé. On vit dans un pays où la population est plus petite que dans l'État de Californie. On ne peut pas lancer des œufs en espérant qu'ils ne cassent pas. On doit polir et couvrir nos œufs, car on n'a tout simplement pas une assez grande population. »

– Entraîneur Brock

« Nous avons toute une équipe d'athlètes qui voulaient rester et qui se sentaient assez à l'aise pour rester dans le sport. Ils n'étaient pas blessés ou brisés au point de devoir prendre leur retraite à 16 ou 17 ans... Je pense que le fait que les athlètes restent plus longtemps et qu'ils ont une carrière plus longue est vraiment utile pour le maintien de la performance au Canada. »

– Entraîneur Daniel

EN REVANCHE... UNE APPROCHE AXÉE UNIQUEMENT SUR LES PERFORMANCES NUIT AUX PERFORMANCES

Les participants se sont entendus sur le fait qu'**une approche axée sur les performances n'était pas efficace pour remporter des médailles**. L'athlète Andrew (champion olympique) résume : « C'est la recette d'un désastre. »

« Ce qui me tue, c'est que je ne peux pas imaginer qu'on puisse s'attendre à ce que je réussisse en étant malheureux tous les jours, que je redoute mon entraîneur et que je ne sois pas dans un environnement sain. Je ne sais donc pas pourquoi ni comment on peut s'attendre à ça, comment on s'attend à ce qu'une personne excelle en étant toujours malheureuse. Et je sais que c'est le cas pour beaucoup d'athlètes, et c'est dévastateur parce que le sport est et peut être tellement formidable. »

– Jesse, champion olympique

« Quand je sais que chaque erreur que je fais ou chaque technique imparfaite va être critiquée, c'est mentalement épuisant au point où je dresse un mur et je ne veux même plus écouter mon entraîneur... Quand c'est sans arrêt, je deviens irritable et j'arrête d'écouter, ce n'est tout simplement pas une journée productive. »

– Rachel, championne du monde

AUTRES EFFETS NÉGATIFS D'UNE APPROCHE AXÉE SUR LA PERFORMANCE

Les participants ont également évoqué plusieurs autres effets négatifs des styles de coaching négatifs (ou abusifs), notamment une santé mentale ébranlée et un déclin subséquent des performances, une baisse de la motivation et un désir d'abandonner le sport.

Déclin de la santé mentale et des performances –

« Ça m'a laissé beaucoup de cicatrices émotionnelles. »

« J'étais brisée, tellement brisée. J'étais animée par la colère et la haine envers cet homme. Je détestais non seulement ce qu'il nous faisait faire, mais aussi son mépris de notre sécurité, son mépris de notre bien-être physique, ce qui allait même à l'encontre de l'éthique. Je détestais ce qu'il faisait à mes coéquipières, je détestais devoir le laisser faire. Je détestais devoir choisir entre les Jeux olympiques et mon sens moral. C'était terrible... Je rentrais à la maison et je pleurais, puis 30 minutes plus tard, je recommençais. J'ai eu beaucoup de mal à croire en moi et j'ai commencé à croire que toutes les choses qu'il me disait à mon sujet... ça m'a laissé beaucoup de cicatrices émotionnelles. »

– Andy, championne olympique

Baisse de la motivation –

« Vous allez abandonner plus facilement. »

« Si vous allez à la salle de sport pour soulever une charge très lourde et que vous arrivez épuisée, fatiguée et abattue, et que quelqu'un vous dit en criant que vous êtes une [athlète] de club et que vous n'allez jamais y arriver, ce que j'ai vécu, vous n'allez pas soulever la charge, vous allez abandonner plus facilement, vous serez découragée. »

– Andy, championne olympique

Abandon du sport –

« Je ne presse pas une personne comme un citron jusqu'à ce qu'il ne reste plus de jus. Ce n'est pas viable. »

« Quand quelqu'un essaie d'atteindre l'excellence ou de repousser ses limites personnelles, la seule façon d'y parvenir est-elle réellement de l'écraser? Je ne presse pas une personne comme un citron jusqu'à ce qu'il ne reste plus de jus. Ce n'est pas viable. »

– Entraîneur Eric

Les entraîneurs et les athlètes étaient aussi convaincus que le jeu n'en vaut pas la chandelle si aspects négatifs sont présents :

« Jusqu'à quel point la médaille en vaut vraiment la peine? Je pense que c'est la question que beaucoup de gens doivent se poser... »

– Casey, médaillée olympique

« En fin de compte, pour moi, ça n'en vaut pas le coup. Je pense que ça n'en vaut pas la peine de faire du sport à tout prix. Quand notre carrière dans le sport est finie, il n'y a rien d'autre qui nous attend et on ne trouve plus de satisfaction dans la vie, il n'y a plus de plaisir. Alors, à quoi bon faire tout ça? »

– Entraîneuse Elaine

PRINCIPAUX CONSTATS

- Une expérience sportive positive conduit à l'excellence ET à de nombreux autres avantages, dont l'amélioration de la santé mentale, de l'état affectif et de la motivation.
- Ces avantages améliorent encore plus la performance.
- Les styles de coaching malsains nuisent aux performances, à la santé mentale et à la motivation.
- Le coaching positif est une approche plus efficace.

UN APPEL AU CHANGEMENT

« Mais ce n'est pas une question de vie ou de mort, on peut prendre des risques et faire les choses autrement. »

Dans l'ensemble, les participants ont incité les autres entraîneurs à adopter des styles de coaching plus positifs :

« C'est un énorme changement de faire les choses de cette façon, et pas de la façon dont on nous a appris à utiliser le commandement et le contrôle parce qu'une personne a utilisé la théorie du comportement organisationnel de l'armée... on apprend donc à traiter les athlètes comme des soldats, comme s'il fallait les convaincre qu'ils vont vivre et mourir pour vous. Mais ce n'est pas une question de vie ou de mort, on peut prendre des risques et faire les choses autrement. » – Entraîneur Henry

« [...] me dire que la bonne vieille méthode qui consiste à crier sur les gens est la meilleure. C'est faux. Ce n'est pas parce que ça a marché dans le temps pour les Cowboys de Dallas que ça fonctionne encore. »
– Entraîneur Lawrence

« Je confronterais [les entraîneurs qui utilisent l'intimidation pour motiver leurs athlètes] et je leur dirais : "Vous me dites que vous n'avez qu'un seul outil pour les motiver? Vous ne savez rien faire d'autre? Vous êtes entraîneur depuis plusieurs années et c'est votre seul outil?" On sait que les cris et la peur peuvent fonctionner à très court terme, jusqu'à ce que l'athlète se retrouve en boule dans un coin, vidé de sa motivation, effrayé par cette situation. Pour moi, c'est une situation très triste. »

– Entraîneur Brock

« [...] et vous savez, être en colère et méchante et toutes ces choses que j'ai faites en tant que jeune entraîneure ont peut-être amélioré de 10 % la performance des athlètes, mais est-ce que ça en valait vraiment la peine? Est-ce que ça en vaut vraiment la peine d'infliger un traumatisme à cet athlète et à cette personne qu'il deviendra ensuite? Je suis sûre que mes athlètes diraient que je suis toujours très exigeante, que je m'attends à beaucoup de discipline, mais il y a des limites que je ne franchirai plus. »

– Entraîneure Camila

« Quels que soient leurs objectifs, par exemple si vous étiez patron dans une entreprise qui voulait atteindre un certain type d'objectif, vous ne pourriez pas sermonner vos employés, les faire travailler tout le temps, leur imposer des conditions épouvantables et faire n'importe quoi pour atteindre l'objectif ou autre chose. Les règles qui s'appliquent dans les milieux de travail, les écoles et le reste de la société doivent aussi s'appliquer au sport. Ce n'est pas un monde à part. »

– Entraîneur Daniel

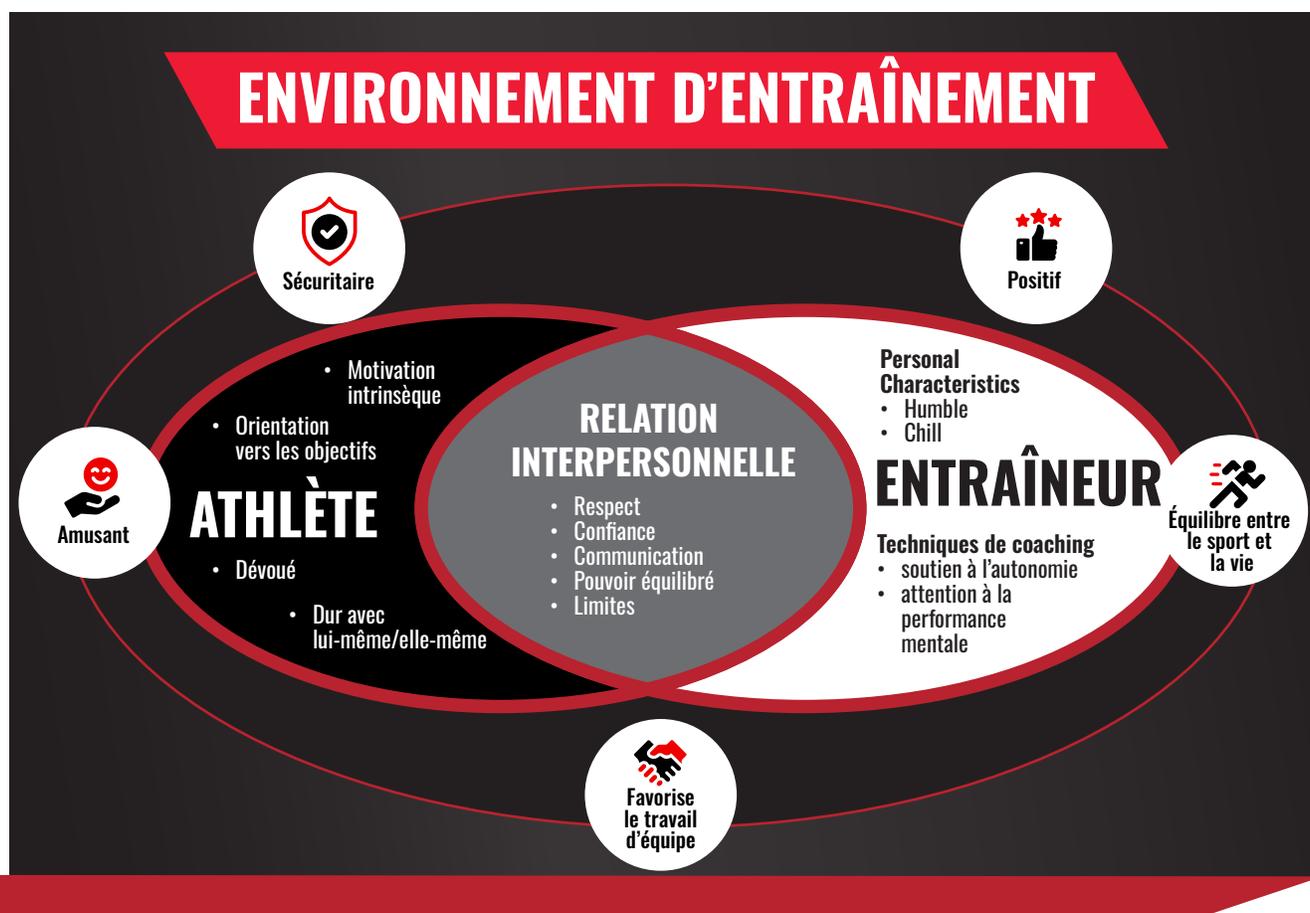
À QUOI RESSEMBLE LE COACHING POSITIF

Les entraîneurs et les athlètes qui ont participé à cette étude ont relevé quatre facteurs communs qui ont contribué à une expérience sportive réussie [figure 1] :

- La reconnaissance des qualités personnelles de l'athlète ou de l'entraîneur (personnalité, tempérament, motivation, éthique de travail);
- Les philosophies et techniques de coaching utilisées (coaching axé sur l'athlète ou favorisant l'autonomie);
- La relation interpersonnelle entre l'entraîneur et l'athlète (respect, communication, équilibre du pouvoir);
- L'environnement où le sport est pratiqué (sécuritaire, amusant, positif).

Figure 1 : Vue d'ensemble d'une expérience sportive saine

La figure 1 présente les caractéristiques nécessaires à une expérience sportive saine (définies par les 24 athlètes et entraîneurs olympiques ou paralympiques ayant participé à cette étude).



ATTRIBUTS DE L'ATHLÈTE

Cette étude a révélé plusieurs caractéristiques communes aux athlètes et a décrit les atouts qu'apporte un athlète de haut niveau. Il est important d'apprendre à connaître vos athlètes afin de travailler leurs *points forts* et de corriger leurs points faibles. Par exemple, tous les athlètes de haut niveau partagent la même motivation intrinsèque et la même volonté de réussir. Par conséquent, les entraîneurs passent plus de temps à prendre soin de la santé mentale et physique de leurs athlètes qu'à les

« motiver » (p. ex., crier ou ajouter de la pression) puisqu'ils le sont déjà. De plus, en général, les athlètes de haut niveau sont travaillants, font de leur mieux, sont orientés vers des objectifs et se mettent beaucoup de pression.

L'entraîneur Daniel a résumé l'importance de reconnaître les attributs de ses athlètes :

« Ce sont des personnes. Ce n'est pas compliqué. Si c'était des robots ou une autre machine, je ne sais pas. Mais comme ce sont des personnes, il faut les traiter comme telles. »

Orienté vers des objectifs –

« J'ai su dès l'âge de cinq ans que je voulais devenir une athlète olympique. »

« J'ai su dès l'âge de cinq ans que je voulais devenir une athlète olympique. Je voulais déjà être une athlète professionnelle à la maternelle, c'était mon objectif. »
– Rachel, championne du monde

Motivation intrinsèque –
« J'ai toujours voulu m'améliorer. »

« J'ai toujours voulu m'améliorer, je suis très motivée. J'ai grandi avec cette ambition quand j'étais enfant, tu sais, j'ai ce trait de personnalité depuis que je suis très jeune. C'est ce qui m'a permis de réussir dans le sport... J'ai toujours voulu m'améliorer. »
– Lilly, championne olympique

Travail acharné –
« On n'atteint pas ce niveau sans se surpasser. »

« On parle d'athlètes de haut niveau. On n'atteint pas ce niveau sans se surpasser, sans vouloir bien faire, sans cette volonté, et je pense que c'est un peu naïf de croire qu'on peut facilement devenir les meilleurs au monde. »
– Andy, championne olympique

« J'ai des athlètes qui se poussent trop à fond au Canada. Ils sont tellement extraordinaires que je dois leur dire : « Arrête! ». C'est avec des athlètes comme ça qu'on veut travailler. »
– Entraîneure Camila

Se mettre une pression énorme –
« Je me mets plus de pression que n'importe qui n'en mettra jamais sur moi. »

« Je me dis que je ferais mieux de faire ça, que je n'ai pas besoin de me le faire dire en plus, je me mets plus de pression que n'importe qui n'en mettra jamais sur moi. Si seulement les gens le savaient et voyaient que je n'ai pas besoin que quelqu'un d'autre me dise que je peux faire mieux. »

– Jesse, champion olympique

« Tous les athlètes veulent gagner, surtout les athlètes olympiques! Je veux cette médaille, je veux cette performance. Tu n'as pas besoin de me le répéter. En fait, peux-tu m'enlever un peu de pression? »

– Casey, médaillé olympique

Faire de son mieux –
« On fait de notre mieux. »

« J'ai eu des entraîneurs qui nous faisaient tout le temps des reproches si on avait de mauvais résultats. On dirait qu'ils avaient peur de mal paraître, je ne sais pas trop. Mais j'avais vraiment l'impression qu'on était là, c'est notre vie, on met tellement en jeu pour y arriver, alors c'est sûr qu'on fait de notre mieux. J'aurais aimé que les entraîneurs le reconnaissent au lieu de juste nous faire des reproches. »

– Entraîneur Daniel (également athlète olympique)

PRINCIPAUX CONSTATS

Les athlètes sont des personnes. Ils ne contribuent pas au sport seulement par leurs corps, ce ne sont pas des machines à façonner. Ils possèdent des caractéristiques mentales, physiques et émotionnelles qui leur permettent de réussir. Il faut les reconnaître et les favoriser au lieu de les rejeter.

ATTRIBUTS DE L'ENTRAÎNEUR

Les participants ont également décrit les caractéristiques communes aux entraîneurs qui adoptent un style de coaching positif. Ils sont en général heureux, détendus, humbles, désireux d'apprendre, prêts à reconnaître leurs propres limites et déterminés à prendre soin d'eux-mêmes.

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTRAÎNEUR

<p>Heureux et détendu – « C'est juste un gars qui aime s'amuser. »</p>	<p>« Mon entraîneur aime s'amuser. C'est un homme gigantesque qui parle fort... J'ai des objectifs très audacieux, et il est toujours content que je lui en parle. » – Lilly, championne olympique</p> <p>« Mon entraîneure avait un comportement très optimiste, ce qui m'a beaucoup aidée, mais elle n'était pas naïve non plus. Quand une personne dit que tout est positif, elle peut paraître faible, mais mon entraîneure n'hésitait pas à nous mettre à l'épreuve. » – Andy, championne olympique</p>
<p>Humble – « Si tu es humble, tu es beaucoup plus ouvert à l'apprentissage, alors c'est plus facile de t'enseigner. »</p>	<p>« Mon entraîneur n'a jamais cherché la reconnaissance ou l'attention, comme si ce n'était pas pour lui, mais toujours pour les athlètes. Ce n'était pas son ego d'entraîneur qui le motivait, il ne me poussait pas à me dépasser parce qu'il voulait que mon succès le fasse briller. Au contraire, il voulait m'aider à atteindre mes objectifs. » – Lucy, médaillée aux championnats du monde</p> <p>« Je pense que la plupart des entraîneurs sont orgueilleux. Ils sont fiers et veulent être reconnus, mais c'est en fait de l'insécurité. Si tu es humble, tu es beaucoup plus ouvert à l'apprentissage, alors c'est plus facile de t'enseigner. Tu n'es pas concentré sur toi-même, mais sur la situation dans son ensemble. » – Entraîneur Lawrence</p>
<p>Toujours en train d'apprendre – « Dis-moi comment je peux faire mieux. »</p>	<p>« J'aime que les gens viennent voir ce que je fais pour me dire comment je peux faire mieux. Depuis le premier jour, je suis très à l'aise que les gens viennent regarder le programme pour me faire part de leurs idées, car je n'ai pas réponse à tout. » – Entraîneur John</p>
<p>Connaître ses limites – « Elle invitait toujours des experts à travailler avec nous. »</p>	<p>« Selon moi, un bon entraîneur connaît ses limites et veut collaborer avec des experts. Mon entraîneure avait une vision et elle invitait toujours des experts à travailler avec nous afin de nous orienter dans la direction qu'elle voulait, par exemple des psychologues du sport, des experts en force et en condition physique ou des scientifiques du sport. » – Andy, championne olympique</p>
<p>Donner la priorité à sa propre santé et à son bien-être – « Pour soutenir les athlètes, il faut prendre soin de soi. »</p>	<p>« Je vais dire à nos employés de soutien qu'ils ne sont pas responsables de ce qui arrive. Pour aider les athlètes, il faut prendre soin de soi et, pour y arriver, on va se soutenir mutuellement. » – Entraîneure Elaine</p>

TECHNIQUES DE COACHING

Entraînement personnalisé –

« On est tous uniques. »

« Comme je l'ai toujours dit, l'entraînement lui-même est la partie la plus facile de mon travail. Ce qui m'amuse, c'est comprendre pourquoi les athlètes agissent comme ils le font. Je passe du temps avec eux dans différents environnements pour découvrir qui ils sont et comment les soutenir. »

– Entraîneur John

Favoriser l'autonomie –

« Mes athlètes ont leur mot à dire sur ce qu'ils font. »

Laisser le choix

« Je veux que mes athlètes aient leur mot à dire sur ce qu'ils font, qu'ils aient le choix, c'est important qu'ils participent aux décisions aussi souvent que possible. »

– Entraîneuse Elaine

Assumer la responsabilité de leur performance

« Au bout du compte, que tu gagnes ou perdes la course, ça dépend de toi. Tu n'étais pas seul pour arriver là, mais tu es seul à la ligne de départ, alors c'est ta carrière et tu dois l'assumer. » – Jesse, champion olympique

Favoriser l'indépendance

« Je veux qu'ils soient autonomes, qu'ils soient capables de résoudre leurs problèmes, qu'ils aient confiance en eux, je refuse de répondre à tout. »

– Entraîneur Brock

Permettre des questions

« Je lui ai demandé pourquoi il faisait une certaine routine, il savait que je lui poserais cette question-là. Ce n'est pas une mauvaise idée, c'était un défi pour nous deux... J'étais juste curieuse, j'ai voulu apprendre mon sport, j'avais besoin de l'étudier. »

– Hannah, championne

Accepter les erreurs –

« Tu vas échouer souvent. »

« Les erreurs arrivent plus souvent que les succès, mais il faut savoir se relever. C'est ce que le sport t'apprend, car tu vas échouer souvent. »

– Entraîneur Henry

Distinguer la personne de l'erreur

« J'ai vu des entraîneurs se montrer froids après une mauvaise performance, alors que c'est précisément à ce moment-là que les athlètes ont besoin d'être épaulés. Quand mon athlète réalise une mauvaise performance, je vais immédiatement le voir et je lui dis : "On n'a pas besoin d'en parler maintenant, je veux juste que tu saches que je suis là pour toi." »

– Entraîneur Brock

Plans adaptables –

« On doit être capables de décoder nos athlètes. »

« À mon avis, c'est ridicule de croire qu'il n'y a qu'un seul style de coaching et qu'il faut toujours suivre un plan éprouvé rigoureusement. On doit être capables de décoder nos athlètes, de reconnaître leurs besoins physiques et mentaux spécifiques et de les combler. »

– Entraîneuse Vivian

<p>Communication positive – « Pas de cris. »</p>	<p>« Pas de cris. Mon entraîneur est tellement détendu. Je ne l'ai jamais entendu élever la voix. Il me dit juste : « Je veux que tu pousses un peu plus, je veux que tu te dépasses la prochaine fois. » On s'amuse. » – Hannah, championne du monde</p>
<p>Prioriser le repos – « Il faut accepter que le repos fasse partie de l'entraînement. »</p>	<p>« Il faut accepter que le repos fasse partie de l'entraînement, qu'il faut récupérer à la fois physiquement et mentalement. Les athlètes ne doivent pas être surchargés; s'ils n'ont pas l'esprit clair quand ils viennent s'entraîner, ils ne sont pas au sommet de leur forme. J'ai besoin qu'ils poussent quand je le leur demande, parce que c'est équilibré. » – Entraîneur Matthieu</p>
<p>Éviter de parler d'apparence physique – « Mon entraîneur n'a jamais rien dit sur mon corps. »</p>	<p>« Ma première question, c'est : es-tu physiquement capable de faire ce que tu as l'intention de faire? Peux-tu mettre tes compétences en pratique? Si oui, ça me suffit. J'ai entendu dire que des entraîneurs pèsent constamment leurs athlètes et leur disent : « Oh, tu pèses 250 g de plus aujourd'hui, qu'est-ce que tu as fait? Tu as trop mangé, tu n'as pas fait tes exercices? » Ensuite, si l'entraînement se déroule mal, ces entraîneurs disent que c'est à cause du surplus de poids. Personnellement, si mes athlètes ont un poids qui varie, je leur demande s'ils sont capables de faire l'exercice. Si c'est le cas, c'est génial, ça montre qu'ils sont à l'aise avec un poids plus varié. » – Entraîneur Daniel</p>
<p>Développement des compétences de vie et développement personnel – « Je ne suis pas du tout d'accord avec l'idée que le développement personnel et la performance se situent aux deux extrémités d'un spectre. »</p>	<p>« Je ne suis pas du tout d'accord avec l'idée que le développement personnel et la performance se situent aux deux extrémités d'un spectre. Je pense au contraire qu'ils sont tellement interchangeables. Il n'y a pas de livre magique, on est des humains, tout est différent. Je pense que le développement personnel est important à long terme, car il permet de créer un meilleur programme et de meilleurs athlètes. À long terme, je crois que si on crée de meilleurs humains, on en fera de meilleurs athlètes. » – Entraîneur John</p>

Les participants ont décrit les techniques de coaching utilisées dans les environnements sportifs positifs. Les participants ont mentionné que l'important, c'était que l'entraînement soit personnalisé et favorise l'autonomie (permettre le choix, favoriser la responsabilisation, encourager l'indépendance).

PRINCIPAUX CONSTATS

Les entraîneurs ont énormément de pouvoir sur leurs athlètes. Ils peuvent avoir un impact durable par leurs paroles, leurs comportements et leurs émotions. Ils peuvent influencer leur performance physique et mentale. C'est pourquoi la puissance doit être surveillée afin de s'assurer que les athlètes se trouvent dans l'environnement le plus propice à leur épanouissement.

PRINCIPAUX CONSTATS

Les styles de coaching positifs (p. ex., favorisant l'autonomie, axés sur l'athlète, transformationnels) sont couramment cités par ces entraîneurs et ces athlètes.

Les participants ont détaillé les techniques d'entraînement utilisées dans les environnements sportifs positifs. Parmi les techniques importantes, citons l'individualisation et le soutien de l'autonomie (permettre le choix, favoriser l'appropriation, encourager l'indépendance).

UN ACCENT SUR L'ÉTAT D'ESPRIT

En plus de l'entraînement physique, les entraîneurs ont consacré beaucoup d'attention aux aspects mentaux de la performance sportive

Porter attention à l'état d'esprit des athlètes, c'est comprendre qu'il peut avoir un impact sur la performance. Les entraîneurs ont aussi reconnu l'importance de stimuler la volonté des athlètes et d'apporter du soutien émotionnel au lieu d'ajouter de la pression.

Reconnaître l'importance de l'état d'esprit pour la performance – « C'est grâce à la performance mentale que tu peux te démarquer. »

« Quand je me suis mis à m'intéresser à l'aspect mental, ça a fait une grosse différence parce que j'ai enfin compris dans quel état d'esprit je dois me trouver pour bien performer et quel état d'esprit fait en sorte que je passe une mauvaise journée sur la piste. Au cours de ma carrière, je pense que c'est ce qui m'a le plus aidé à presque toujours être à mon meilleur... Quand tu arrives à compétitionner contre les meilleurs au monde, c'est difficile d'améliorer la performance physique sans utiliser de produits pharmaceutiques. C'est donc grâce à la performance mentale et au travail d'équipe que tu peux te démarquer. »
– Andrew, champion olympique

Apporter du soutien émotionnel – « Mon entraîneur s'est réellement consacré à mon bien-être émotionnel. »

« Mon entraîneur s'est consacré autant à mon bien-être émotionnel qu'à mes performances. Si je ne le voyais pas [pendant la séance d'entraînement], il me demandait par texto ou par courriel comment j'allais et comment je me sentais après l'entraînement de la veille. Il s'est réellement consacré à mon bien-être émotionnel. »
– Hannah, championne du monde

Apporter du soutien et non de la pression – « On a juste besoin de quelqu'un pour nous soutenir. »

« On était talentueux et bons dans ce qu'on faisait, on avait juste besoin de quelqu'un pour nous soutenir, pas quelqu'un d'intense parce qu'on l'était déjà. Il nous a aidés à trouver l'équilibre entre le stress et l'intensité qu'on s'imposait naturellement. C'était vraiment un atout pour nous. »
– Casey, médaillé olympique

Favoriser la motivation intrinsèque – « Notre objectif n'est pas de motiver, mais d'inspirer. »

« Je pense qu'après avoir été critiquée pendant toute ma carrière et avoir été fière de réussir à l'endurer, je me revois plus jeune et je me dis que ce n'était pas nécessaire pour réussir et atteindre mes objectifs. Il faut voir les athlètes comme des personnes. Le coaching néglige souvent l'aspect humain dans la recherche de résultats alors que l'important, c'est comprendre qui est la personne et la motiver en conséquence. »
– Rachel, championne du monde

« Notre objectif n'est pas de motiver, mais d'inspirer. On doit se débarrasser du mot "motiver"; on veut que nos athlètes soient motivés et on ne peut pas les inspirer par notre colère et nos comportements autocratiques parce que s'ils n'ont pas de pouvoir, ils ne s'approprient pas leur sport ni leurs objectifs. »
– Entraîneure Vivian

PRINCIPAUX CONSTATS

« Tu as la formation technique, mais une grande partie de ton rôle consiste à essayer de soutenir les athlètes et à t'assurer qu'ils vont bien. Si tu es seulement entraîneur, il te manque quelque chose, car tu joues aussi un certain rôle de parent, de psychologue, d'ami et de guide, entre autres. Parfois, il faut déléguer certaines tâches, par exemple à un nutritionniste, mais fondamentalement, tu es là pour soutenir tes athlètes, peu importe leurs besoins. »

– Entraîneure Camila

ATTRIBUTS DE LA RELATION ENTRAÎNEUR-ATHLÈTE

Une relation solide entre les entraîneurs et les athlètes est essentielle à la réussite. Les entraîneurs ont exprimé leur point de vue sur l'importance de favoriser une relation solide :

« La relation avec l'athlète est le facteur le plus important, c'est la base de tout. Sinon, ce ne sont que des ordres, il n'y a pas de coaching, c'est militaire. « Fais ce que je dis, c'est tout. » La relation avec l'athlète, la confiance, c'est fondamentalement tout, c'est la base de tout le reste. »

– Entraîneure Camila

Les athlètes pensent aussi qu'ils choisiraient un entraîneur avec qui ils ont une meilleure relation plutôt qu'un autre plus compétent sur le plan technique :

« Je m'entraînais avec un autre entraîneur, plus compétent sur le plan technique, mais on n'a pas vraiment établi de relation. Tout s'est bien passé, mais j'ai décidé de revenir à mes premiers entraîneurs et de m'investir à fond. J'étais persuadé qu'ils pouvaient m'aider à atteindre mes objectifs. »

– Lewis, champion olympique

Une relation entraîneur-athlète solide se caractérise souvent par le fait d'être considéré comme une personne, pas seulement un athlète. Le respect, la confiance, la communication, l'équilibre des pouvoirs et le respect des limites de la relation sont aussi importants.

Attention portée à la personne –
« Je n'étais pas qu'un autre numéro pour mon entraîneur. »

« Je n'étais pas qu'un autre numéro pour mon entraîneur, ni une autre recrue : j'étais une personne. Je pense que c'est ainsi qu'il travaillait avec tous ses athlètes; chacun se sentait spécial. » – Hannah, championne du monde

Attention à la santé mentale

« On a demandé à un athlète de quitter le Centre de haute performance parce qu'il a paresse une journée au lit, en disant qu'il était paresseux. Par contre, si tu connais un athlète qui n'a pas l'habitude de passer une journée au lit, tu vas te demander s'il va bien, non? Est-ce qu'il a le sentiment d'avoir sa place? Est-ce qu'il a des problèmes de santé mentale ou de dépression? Peu importe ce que c'est, on doit trouver un moyen de l'aider. »
– Entraîneure Vivian

Respect mutuel –
« C'est donnant-donnant. »

« Si tu veux que ton entraîneur te respecte, tu dois le respecter aussi. Tout est donnant-donnant, ce n'est jamais à sens unique. Les entraîneurs savent faire leur travail... Tu dois respecter ce qu'ils font pour t'aider à atteindre ton objectif, tout comme tu veux qu'ils te respectent. Tu veux qu'ils respectent ta santé physique, ton bien-être... Selon moi, il faut garder l'esprit ouvert, voir le point de vue de l'autre et respecter les gens qui nous entourent. »
– Lucy, médaillée aux championnats du monde

Confiance –
« La relation doit être fondée sur la confiance. »

« La relation doit être fondée sur la confiance, sur le fait que tu vois vraiment les athlètes, que tu comprends ce qui leur arrive, qu'ils savent que tu les écoutes et les comprends. Ils vont te faire confiance quand tu vas leur dire : « OK, j'ai besoin de ça, ça et ça », et vont te répondre : « Parfait ». » – Entraîneure Camila

Investir dans l'établissement de la confiance

« Il faut mériter la confiance des athlètes. C'est inévitable, tu dois la gagner pendant les conversations et le coaching. Il n'y a pas d'autre moyen, il faut prendre le temps de parler. Je ne peux pas forcer les athlètes et simplement leur donner mon CV en disant : « J'ai participé à quatre Jeux olympiques et j'ai entraîné dans plusieurs pays. » »
– Entraîneur John

Communication ouverte –

« On forme une équipe très forte parce qu'on peut être sur la même longueur d'onde. »

« Cette communication ouverte [avec mon entraîneur] m'a permis d'atteindre un nouveau niveau de performance. »

– Lilly, championne olympique

« Je peux toujours parler à mon entraîneur de n'importe quoi. Tout n'est pas toujours rose et on doit avoir des conversations difficiles, mais elles sont importantes pour aller de l'avant. On a ainsi pu former une équipe vraiment très forte parce qu'on peut être sur la même longueur d'onde. »

– Lucy, médaillée aux championnats du monde

Pouvoir équilibré –

« Je sais que le contrôle n'a jamais sa place dans une relation saine. »

« Je sais que le contrôle n'a jamais sa place dans une relation saine. »

– Entraîneur Brock

« Au lieu d'être une figure d'autorité, mon entraîneur est comme un autre coéquipier, c'est beaucoup plus productif. »

– Rachel, championne du monde

Respecter les limites –

« On peut agir comme des amis, mais on n'est pas amis. »

« On pense souvent qu'une entraîneuse transformationnelle joue à la mère avec ses athlètes, mais ce n'est pas mon cas. Je ne suis pas l'amie de mes athlètes. J'ai même cette conversation avec eux. Je leur dis : « On peut agir comme des amis, je vais être ton entraîneuse et te guider à tout moment, mais on n'est pas des amis. » C'est important de garder ce recul. »

– Entraîneuse Vivian

UN ENVIRONNEMENT SPORTIF POSITIF

Les participants ont décrit plusieurs attributs d'un environnement positif. Andy, une athlète, a parlé de l'impact de la transformation de l'environnement positif créé par son entraîneur :

« Il y a eu un changement de culture assez important avant les Jeux olympiques, lorsque l'entraîneur qui abusait de moi a été licencié. On a eu une nouvelle entraîneuse qui avait une méthode très différente : elle faisait des commentaires bizarres comme « Bon travail » et « Je suis fière de toi ». De plus, on a découvert une cicatrice, on ne savait pas vraiment qu'elle était là, on a travaillé à sa guérison et on est devenus une équipe qui se soutient et s'élève ensemble. On a pris le temps de définir notre culture, ça a marqué un énorme virage vers l'ouverture, la transparence, l'honnêteté et la confiance qui nous a permis de nous mettre au défi les uns les autres. »

Sûr – « Tu veux un environnement accueillant et inclusif »	« On doit rester conscients et parler de sport sécuritaire. Les membres de mon personnel et moi, on demande toujours : « Es-tu bien ici? Est-ce que tout te convient? » Demande à différentes personnes de poser ces questions, pas seulement celles qui sont en position de pouvoir. On a besoin d'un environnement inclusif et confortable. » – Entraîneur Brock
Positif – « Créer un espace où les athlètes peuvent vivre une expérience positive »	« On doit créer un environnement positif et bienveillant, non seulement pour que l'entraîneur s'occupe des athlètes, mais aussi pour qu'il leur apprenne à s'occuper les uns des autres. » – Entraîneuse Vivian « Tout le monde a des problèmes à régler en dehors de l'entraînement, alors il faut créer un espace qui permet aux athlètes de vivre une expérience positive et de se mettre au défi. » – Entraîneuse Elaine
S'amuser – « L'idée que s'amuser est un signe de faiblesse et qu'il faut être fort mentalement est dépassée »	« On a des séances d'entraînement exigeantes, alors il faut s'amuser un peu de temps en temps, faire des blagues et d'autres activités, je veux voir des sourires. » – Entraîneur Brock « Ce n'est pas parce que c'est difficile que ce n'est pas amusant. Je ne dis pas que c'était toujours drôle, c'était difficile, mais cette idée que s'amuser est un signe de faiblesse et qu'il faut être fort mentalement est dépassée. » – Andy, champion olympique
Encourager le travail d'équipe – « Les athlètes ont besoin de liens, d'un environnement d'équipe »	« Du niveau local à la compétition, les athlètes ont tous besoin de liens et d'un environnement d'équipe... parce que c'est un sport individuel, les athlètes pensent qu'ils sont là pour devenir meilleurs alors que l'important, c'est faire partie de cette équipe. » – Entraîneuse Vivian
Priorité à l'équilibre entre le sport et la vie personnelle – « C'est facile de laisser le sport prendre toute la place »	« C'est important d'avoir des interactions sociales, de passer du temps avec ses amis et sa famille, d'avoir des activités en dehors du gymnase. D'ailleurs, mon entraîneur m'a toujours dit de faire des activités pour me distraire de l'entraînement. Il m'a dit : trouve-toi un passe-temps, joue d'un instrument, apprends à cuisiner, n'importe quoi de différent, stimulant et relaxant. Quand tu es enfant, tu n'as pas besoin de cette intensité, c'est facile de laisser le sport prendre toute la place. » – Lucy, médaillée aux championnats du monde

PRINCIPAUX CONSTATS

Tu peux obtenir d'excellentes performances dans un environnement positif (c.-à-d. amusant, sûr et accueillant).

[RE]DÉFINIR LE SUCCÈS

Les entraîneurs et les athlètes de cette étude ont expliqué leurs visions du succès :

ENTRAÎNEUR BROCK :

« Je n'ai pas d'entretien formel avec les athlètes quand ils prennent leur retraite, mais, si j'en avais un, je leur poserais probablement deux questions :

« Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure as-tu senti qu'on prenait soin de toi? »

Ensuite, je leur demanderais ceci :

« As-tu l'impression qu'on a tout fait pour favoriser ta progression et tes performances? »

« Je pense que tout le reste est lié à ça. Je peux me rappeler mes statistiques et records personnels, je t'assure que je suis compétitive, mais j'aime m'amuser. »

LUCY, MÉDAILLÉE DES CHAMPIONNATS DU MONDE :

« Au lieu de vouloir produire des athlètes olympiques, on devrait peut-être définir ce qu'est l'excellence pour toi... Les médailles ne déterminent pas si mes expériences sont des succès ou des échecs... On doit redéfinir le succès parce que, des fois, il se résume à se lever et à partir du bon pied. »

PRINCIPAUX CONSTATS

Le succès sportif, ce n'est pas seulement le nombre de médailles remportées par les participants. Il se mesure par l'excellence des performances personnelles, le développement personnel, le bien-être physique et émotionnel, la satisfaction et la promotion de la longévité de la carrière sportive des athlètes.

Voici les cinq aspects d'une expérience sportive réussie que les participants ont généralement mentionnés :

1. Indicateurs de performance personnelle



2. Perfectionnement personnel



3. Bien-être



4. Plaisir



5. Volonté de rester dans le sport





Excellence des performances personnelles –

« Le but, ce n'est pas de gagner ou d'être le meilleur »

« Ce n'est pas tout le monde qui va devenir champion olympique ou champion du monde, mais mon entraîneur peut quand même aider [les athlètes] à atteindre des objectifs vraiment impressionnants, par exemple aller aux championnats nationaux ou aux championnats du monde, ou être vraiment en forme et en bonne santé. »

– Casey, médaillé olympique



Développement personnel –

« On veut créer de bonnes personnes »

« Mon directeur de haute performance et moi, on dit toujours qu'on veut juste créer de bonnes personnes. J'ai trouvé ça drôle. Aux Jeux olympiques, quand notre équipe a réalisé de bonnes performances, il paraît que beaucoup de médias et de gens qui ne connaissaient rien au sport ou ne faisaient pas partie de notre programme aimaient jaser avec nous parce qu'on est gentils. Pour moi, on avait déjà gagné. La médaille, c'était un plus. »

– Entraîneur John

« Je ne tiens vraiment pas à gagner de médailles si ça ne fait pas des athlètes de meilleures personnes. Je ne veux pas de médailles. Je préfère de loin être un bon deuxième qu'un mauvais premier. » – Entraîneur Lawrence



Bien-être –

« Le bien-être des athlètes doit être la priorité absolue »

« Je pense que le bien-être des athlètes doit être la priorité absolue. Même si je veux gagner une médaille d'or aux Jeux olympiques, je veux être en bonne santé physique et mentale ET sentir que mon bien-être est pris en compte. Peu importe l'objectif, il faut que ce soit clair qu'on ne dépassera pas les limites pour l'atteindre. »

– Entraîneur Daniel

« On pourrait s'obstiner longtemps sur la définition du succès... Est-ce que c'est seulement un résultat ou un classement? Est-ce qu'une nageuse qui arrive quatrième aux championnats du monde a réussi? Est-ce qu'il vaut mieux établir un record personnel en natation, vivre sans compromis et éviter la dépression après les jeux, ou gagner une médaille de bronze d'un dixième de seconde après avoir accepté tous les sacrifices et ensuite chuter durement? De nombreux facteurs influencent nos définitions collectives du succès. »

– Entraîneur Eric



Satisfaction –
« Tout ce que j'aime dans mon sport n'a rien à voir avec le sport lui-même »

« Tout ce que j'aime dans mon sport n'a rien à voir avec le sport lui-même. L'important, c'est de m'entourer de gens que j'apprécie, dépasser l'échec, réussir ce que je pensais impossible. J'aime notre bureau : on peut travailler en plein air, se dépasser pour être les meilleurs et pratiquer un sport d'équipe. On s'élève vraiment ensemble. Je pense justement que l'une des plus grandes leçons que j'ai tirées des Jeux olympiques, c'est qu'on a gagné notre médaille d'or grâce à la culture. »

– Andy, champion olympique

« Je pense que le sport de haut niveau est comme le sport au niveau local. Pourquoi les jeunes font-ils du sport? Ils en font entre autres pour le plaisir, l'amitié, l'entraînement physique et la joie de participer à une activité de groupe. Le sport, c'est ça à tous les niveaux, et on en a fait une entreprise. »

– Entraîneure Vivian



Longévité de la pratique sportive –
« Il faut non seulement avoir du talent, mais aussi s'assurer qu'il reste »

« Il faut non seulement avoir du talent, mais aussi s'assurer qu'il reste... Devenir une jeune femme avec ce stress, cette pression et cette discipline, c'était insupportable... Avec mon nouvel entraîneur, je peux continuer d'être moi-même, avoir des loisirs et vivre une vie vraiment normale, c'est beaucoup plus acceptable... J'ai excellé dans [des environnements positifs et négatifs], mais l'important, c'est le long terme. »

– Amy, médaillée olympique

« Une approche globale est non seulement un chemin vers le podium, mais aussi vers la force et la communauté de ton sport. Les athlètes qui ont suivi ce programme auront plus tendance à redonner au sport, financièrement ou dans leur communauté, ils vont être de meilleurs leaders et promoteurs de ton sport. Ils voudront rester et garder de bons souvenirs au lieu de couper les ponts. On gagne à court terme si on a vraiment des chances de gagner une médaille, c'est comme ça qu'on obtient du financement. On gagne à long terme parce que notre sport va énormément s'enrichir. »

– Andy, champion olympique

PRINCIPAUX CONSTATS

La victoire, ce n'est pas tout

Le nombre de médailles, ce n'est pas le seul critère de succès sportif. C'est particulièrement pertinent quand ce sont des médaillés qui le disent. Ce que ça nous indique, c'est que les athlètes ne pratiquent pas seulement un sport pour gagner, ils ont bien d'autres raisons. Il faut en tenir compte quand on élabore un programme sportif.

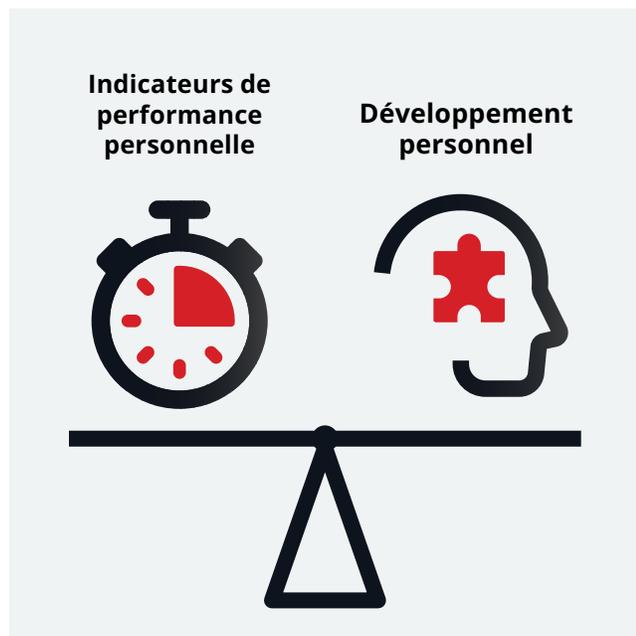
LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET LES PERFORMANCES PEUVENT ALLER DE PAIR

ENTRAÎNEURE ELAINE :

« Je pense que le développement personnel et les performances peuvent aller de pair alors que, avant, on était devant un dilemme. Il fallait choisir entre s'amuser et aimer le sport ou gagner à tout prix. J'ai essayé de montrer que c'était possible de s'amuser, d'apprécier notre situation. Soyez respectueux. On peut gagner, performer et s'amuser en même temps. »

ENTRAÎNEUR BROCK :

« Je t'assure que je suis compétitif, on aime gagner, c'est amusant, il ne faut pas l'oublier, mais ce n'est pas nécessaire de faire des sacrifices. Je pense que la plupart des athlètes aiment aussi gagner et que c'est amusant, mais si c'est le seul but... Ouf... le sport est trop dur, tu vas te faire botter le derrière bien trop souvent. Si toute ton estime personnelle repose sur tes instants de victoires, tu vas te sentir misérable. Les Jeux olympiques sont vraiment importants, c'est vrai, mais ce n'est pas tout. »



POINTS À RETENIR

- C'est possible d'obtenir des médailles internationales dans un environnement sportif positif.
- Le coaching positif a d'autres avantages, par exemple de meilleures performances en compétition, un entraînement plus facile, une résilience accrue, une hausse du plaisir et la prolongation de la carrière sportive d'un athlète.
- Une approche centrée sur les résultats nuit à la performance, à la santé mentale, à la motivation et au désir de pratiquer le sport.
- Les athlètes et les entraîneurs ne croyaient pas que la médaille gagnée dans un environnement sportif négatif en valait la peine.
- Le coaching positif consiste à reconnaître et à favoriser les attributs communs aux athlètes (motivation intrinsèque, orientation vers les objectifs, acharnement au travail, exigence envers eux-mêmes), d'un entraîneur (ses caractéristiques, ses philosophies et ses techniques), une relation entraîneur-athlète saine (confiance, respect, communication ouverte, équilibre des pouvoirs, limites établies) et un environnement d'entraînement sain (sûr, amusant, positif, encourageant le travail d'équipe et l'équilibre entre le travail d'équipe et la vie sportive).
- Les styles de coaching positifs (p. ex. centré sur l'athlète, soutien à l'autonomie, transformationnel) sont efficaces.
- Le coaching positif s'intéresse aussi à l'état d'esprit de l'athlète, car le lien entre le corps et l'esprit est reconnu comme un élément important de la performance.
- Enfin, le sport ne se résume pas au nombre de médailles. Le succès se reconnaît par exemple par l'excellence des performances personnelles, le développement personnel, le bien-être physique et émotionnel, la satisfaction et la promotion de la longévité de la carrière sportive des athlètes.
- De plus, les participants ont clairement indiqué que les résultats des performances et le développement personnel vont de pair.
- En résumé, cette étude prouve qu'il est possible de remporter des médailles internationales grâce à des expériences sportives positives. On invite donc les praticiens du sport à adopter une approche sportive positive à tous les niveaux de participation et à réduire du même coup les comportements de maltraitance qui touchent actuellement nos athlètes.

RÉFÉRENCES

- 1 Appleton, P. R. et Duda, J. L., « Examining the interactive effects of coach-created empowering and disempowering climate dimensions on athletes' health and functioning », *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 26, 2016, p. 61-70.
- 2 Kidman, L., *Athlete-centred coaching: Developing inspired and inspiring people*. IPC Print Resources, 2005.
- 3 Ewing, L., *Minister St-Onge holds emergency roundtable to address safe-sport crisis in Canada*, en ligne, Toronto Star, 31 mars 2022, <https://www.thestar.com/sports/olympics/2022/03/31/minister-st-onge-holds-emergency-roundtable-to-address-safe-sport-crisis-in-canada.html>
- 4 Organisation mondiale de la Santé, *Maltraitance des enfants*, en ligne, 2022, <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/child-maltreatment>
- 5 Willson, E., Kerr, G., Stirling, A., et Buono S., « Prevalence of Maltreatment Among Canadian National Team Athletes », *Journal of Interpersonal Violence*, vol. 37, 2022, p. 21-22, NP19857-NP19879.
- 6 Hartill, M., Rulofs, B., Allroggen, M., Demarbaix, S., Diketmüller, R., Lang, M. et Vertommen, T., « Prevalence of interpersonal violence against children in sport in six European countries », *Child Abuse & Neglect*, vol. 146, 2023, 106513.
- 7 Ohlert, J., Vertommen, T., Rulofs, B., Rau, T. et Allroggen, M., « Elite athletes' experiences of interpersonal violence in organized sport in Germany, the Netherlands, and Belgium », *European Journal of Sport Science*, vol. 21, n° 4, 2021, p. 604-613.
- 8 Vertommen, T., Schipper-van Veldhoven, N., Wouters, K., Kampen, J. K., Brackenridge, C. H., Rhind, D. J. et Van Den Eede, F., « Interpersonal violence against children in sport in the Netherlands and Belgium », *Child Abuse & Neglect*, vol. 51, 2016, p. 223-236.
- 9 Stirling, A. E. et Kerr, G. A., « Defining and categorizing emotional abuse in sport », *European Journal of Sport Science*, vol. 8, n° 4, 2008, p. 173-181.
- 10 Stirling, A. E., « Definition and constituents of maltreatment in sport: Establishing a conceptual framework for research practitioners », *British Journal of Sports Medicine*, vol. 43, n° 14, 2009, p. 1091-1099.
- 11 Parent, S., Vaillancourt-Morel, M. P. et Gillard, A., « Interpersonal violence (IV) in sport and mental health outcomes in teenagers », *Journal of Sport and Social Issues*, vol. 46, n° 4, 2022, p. 323-337.
- 12 Willson, E., Buono, S., Kerr, G. et Stirling, A., « Maltreatment experiences and mental health indicators among elite athletes », *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 69, 2023, 102493.
- 13 Stirling, A. E. et Kerr, G. A., « Elite female swimmers' experiences of emotional abuse across time », *Journal of Emotional Abuse*, vol. 7, n° 4, 2008, p. 89-113.
- 14 Kerr, G., Willson, E. et Stirling, A., « "It was the worst time in my life": The effects of emotionally abusive coaching on female Canadian national team athletes », *Women in Sport and Physical Activity Journal*, vol. 28, n° 1, 2020, p. 81-89.

- 15 Stirling, A. E., « Understanding the use of emotionally abusive coaching practices », *International journal of sports science & coaching*, vol. 8, n° 4, 2013, p. 625-639.
- 16 Donnelly, P., « Own the podium or rent it? Canada's involvement in the global sporting arms race », *Policy Options*, vol. 31, n° 1, 2009, p. 41-44.
- 17 McMahon, J. et Zehntner, C., « Shifting perspectives: Transitioning from coach centered to athlete centered », *Journal of Athlete Centered Coaching*, vol. 1, n° 2, 2014, p. 1-19.
- 18 Stebbings, J., Taylor, I. M. et Spray, C. M., « The relationship between psychological well-and ill-being, and perceived autonomy supportive and controlling interpersonal styles: A longitudinal study of sport coaches », *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 19, 2015, p. 42-49.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.02.002>