



ATTEINDRE DE NOUVEAUX SOMMETS:

repoussez vos propres limites!

Quels facteurs incitent une personne à se surpasser et à aller bien au-delà de ses propres capacités? Qu'est-ce qui l'encourage à persévérer et à relever chaque nouveau défi avec une énergie et une détermination renouvelées? **KEVIN ORR**, ancien athlète paralympique et aujourd'hui entraîneur-chef de l'équipe canadienne de rugby en fauteuil roulant, explique dans cette entrevue l'influence des sources de motivation intrinsèques et extrinsèques sur les performances et la capacité à réussir d'un athlète.

D'après votre expérience d'entraîneur, quelle est l'importance de la motivation extrinsèque par rapport à la motivation personnelle d'un athlète?

K.O. : La motivation personnelle d'un athlète est l'élément le plus important, car c'est ce qui l'amène à s'engager en premier lieu. Les facteurs extrinsèques, quant à eux, sont des « carottes » qui l'encouragent à continuer. Quels que soient ces facteurs (médaille d'or, commandite ou publicité), si une personne n'est pas convaincue en son for intérieur que ce qu'elle fait lui sera bénéfique, elle ne le fera pas. Et elle ne pourra pas réussir.

Dans le milieu paralympique, je pense qu'il est important d'avoir un peu des deux. La compétition paralympique se distingue par le désir de l'athlète d'être indépendant, de ne pas se laisser abattre par son handicap et par sa volonté de s'épanouir autant que possible; ces motivations sont importantes. Les athlètes de niveau olympique

doivent souvent surmonter des défis et des obstacles, mais il y a une différence pour le sport paralympique où la plupart des concurrents ont subi de graves blessures. Avant de pouvoir devenir des athlètes de haut niveau, ils ont dû travailler sur de nombreux aspects de leur vie pour simplement retrouver leur forme antérieure. Au départ, il peuvent avoir besoin que quelqu'un les pousse dans la bonne direction, mais par la suite, l'envie de continuer doit venir d'eux.

Comment tirez-vous partie de la motivation personnelle de chaque athlète? Quel est le meilleur moyen pour cela?

K.O. : Nous leur donnons des objectifs précis. En tant qu'athlètes, ils veulent sans cesse s'améliorer et cherchent à donner le meilleur d'eux-mêmes. Pour notre équipe, nous mettons l'accent sur trois aspects, trois « ingrédients clés » : la forme physique, la prise de décision dans le vif de l'action et la force de caractère. Ensuite, au jour le jour, de semaine en semaine, nous établissons des objec-



J'ai remarqué que les jeunes athlètes ont souvent le désir de savoir ce qu'il faut pour devenir des athlètes de calibre mondial... Ils ont soif des conseils de leurs coéquipiers d'expérience. »

tifs concrets qui, pour la plupart, sont adaptés aux motivations propres à chacun, afin de conduire l'équipe à améliorer ces aspects. Par exemple, si un athlète peut parcourir 1 km en cinq minutes, nous essaierons de l'amener à le faire en moins de cinq minutes.

C'est l'un des aspects qui me plaît dans le fait d'entraîner une équipe. Vous avez différents éléments qui fonctionnent très bien ensemble, vous avez des personnes avec des talents diversifiés et vous devez les réunir pour créer un ensemble complet. L'astuce est de trouver ce que chaque joueur peut apporter à l'équipe.

Comment parvenez-vous à maintenir vos athlètes motivés durant les longues séances d'entraînement ou après une défaite difficile?

K.O. : Encore une fois, il s'agit de fixer des objectifs. Si le facteur de motivation extrinsèque est la médaille d'or, nous prenons du recul : quelles sont les étapes que nous devons suivre pour l'obtenir? Nous commençons toujours par nous attaquer aux objectifs (nous devons être en forme) et d'en faire nos priorités au quotidien.

J'ai remarqué qu'il est en fait plus facile de se reconcentrer sur ses objectifs après avoir connu un revers, qu'il s'agisse d'une défaite ou de toute autre difficulté. L'adversité aide les gens à porter toute leur attention sur les détails sur lesquels ils doivent travailler alors que lorsqu'ils ont du succès, ils ont tendance à se dire : « Bon, j'ai fait ceci et nous avons gagné... » et l'individu commence à primer sur l'équipe. Bien que chaque joueur doive travailler certaines choses en particulier, il est important de ne pas fragmenter le travail de chacun par rapport à celui de l'équipe dans son ensemble. Nous (l'équipe d'entraîneurs) personnalisons les objectifs de chaque joueur en fonction de leur place au sein de l'équipe.

Est-il difficile de mettre au point une stratégie de motivation et de l'implanter au sein de toute une équipe?

K.O. : Les gens veulent tous réussir dans leur domaine, mais souvent pour des raisons différentes. Afin de les encourager à persévérer, il faut comprendre ce qui les motive, que ce soit la

reconnaissance, la fierté, l'argent ou toute autre chose. Est-ce de savoir que l'on est le meilleur? Personnellement, c'est un facteur qui m'amène à me dépasser. Avoir des objectifs communs aide les membres d'une équipe à rester concentrés et motivés pour atteindre les mêmes résultats.

Pour stimuler la motivation pendant la période d'entraînement, notre équipe comprend des psychologues sportifs que les joueurs peuvent consulter individuellement ou en groupe. Nous invitons également des athlètes renommés à rencontrer l'équipe. Les membres de l'équipe masculine d'aviron du Canada sont venus nous parler de leur expérience à Athènes et de leur façon de gérer les défaites et les blessures. L'équipe féminine canadienne de hockey nous a aussi rendu visite. Les joueuses nous ont raconté comment elles avaient surmonté leur déception olympique et changé de stratégie pour se préparer différemment aux Jeux de Vancouver.

Il peut arriver qu'une personne soit davantage motivée par le succès personnel que celui de l'équipe et cela pose problème pour l'entraîneur. On veut s'assurer que, lorsqu'ils sont sur le terrain, tous les coéquipiers jouent pour le bien de l'équipe et non pour se mettre en valeur. Nous avons réalisé que lorsqu'un joueur tente de sortir du cadre de son rôle, il risque de nuire au bon fonctionnement de l'équipe. La frontière est mince entre la motivation d'un joueur et celle de toute l'équipe. Il est primordial que chacun travaille en tant que membre d'une équipe.

Comment aidez-vous les joueurs à cultiver ou à accroître leur motivation intrinsèque?

K.O. : Il s'agit avant tout de savoir ce qui les allume et d'établir des objectifs individuels et d'équipe. L'équipe nationale de rugby compte 19 places et les joueurs doivent chaque année se qualifier pour en faire partie; voilà une bonne motivation. Ils doivent ensuite se distinguer de leurs coéquipiers pour obtenir du temps de jeu. S'ils veulent rester dans la partie, ils doivent y mettre les efforts nécessaires. Toutefois, il n'est pas toujours possible de stimuler leur motivation intrinsèque.

Il est essentiel, pour assurer le succès et sa longévité, d'avoir d'autres activités et centres d'intérêt; leur vie ne doit pas se limiter au rugby. S'ils ne pensent qu'au sport et ne font que ça, ils finiront par connaître des moments pénibles et leur motivation intrinsèque disparaîtra progressivement. C'est pour cela que nous les incitons, entre autres, à poursuivre leurs études, à faire du bénévolat, à participer à des programmes de mentorat ou à entraîner des équipes de rugby communautaires. De cette façon, ils doivent gérer leur horaire et structurent ainsi mieux leurs séances d'entraînement.

Nous les encourageons également à obtenir leur certification d'entraîneur, pour qu'ils comprennent en quoi consiste ce rôle. C'est une façon de stimuler leur motivation et de leur montrer que le rôle d'entraîneur ne se résume pas à former les alignements.

Toutes ces techniques renforcent la motivation de chacun et, en bout de compte, créent de meilleurs joueurs et une équipe solide.

Quelles différences avez-vous relevées aux niveaux des performances et attitudes chez un joueur dont la motivation s'appuie davantage sur des facteurs intrinsèques que des facteurs extrinsèques?

K.O. : Les joueurs ayant une profonde motivation intrinsèque sont les piliers de notre équipe et ceux qui font avancer notre sport au Canada. Je peux donner en exemple David Willsie, notre capitaine. À 44 ans, Dave est l'athlète le plus âgé de l'équipe. Il est en forme, il travaille à temps plein et, en plus de s'entraîner assidûment, il dirige le club de London, supervise des collectes de fonds et encadre certains de nos jeunes joueurs. On n'a pas à lui dire quoi faire, il prend lui-même l'initiative. Il est proche de sa communauté et s'y engage activement. Il pose les bonnes questions et démontre une excellente attitude, toujours prêt à fournir l'effort qui s'impose. Tous les jours, il nous aide à saisir la victoire.

Quel est votre rôle dans le processus de reconnaissance et de récompense?

K.O. : Je m'efforce de féliciter ouvertement l'équipe. Je rencontre aussi les joueurs individuellement pour mieux les aiguiller. Ce sont généralement des rencontres informelles et des opportunités pour souligner une bonne passe, un jeu bien exécuté ou un objectif atteint. Mon approche consiste surtout à féliciter les joueurs pour les encourager. Il est aussi important de reconnaître que chacun a un rôle à jouer. Je ne peux pas seulement encenser le joueur qui a marqué un but; je dois aussi féliciter les autres joueurs qui y ont contribué.

Vous êtes entraîneur depuis une vingtaine d'années et avez donc travaillé avec plusieurs générations d'athlètes. Remarquez-vous une différence quant aux sources de motivation des jeunes athlètes?

K.O. : L'un des points forts de l'équipe de rugby en fauteuil roulant est d'avoir établi une tradition à l'égard des nouvelles recrues. Quand ils intègrent l'équipe, qu'ils aient 17 ou 40 ans, les attentes

sont les mêmes. Ils doivent notamment être ponctuels, garder leur équipement prêt et porter les vêtements à l'effigie du Canada.

Les jeunes joueurs sont-ils motivés à s'entraîner? Oui, je le pense. Il peut s'agir d'une différence liée à l'éthique de travail ou aux valeurs générationnelles, mais certains joueurs plus jeunes semblent moins assidus. Cependant, les joueurs d'expérience sont capables de remédier à cette situation en les encadrant. Lorsque vous avez des athlètes âgés de 18 à 44 ans dans une même équipe, ce n'est pas tant une question de génération, mais plutôt d'avoir ce qu'il faut pour être un bon joueur de rugby canadien.

J'ai remarqué que les jeunes athlètes ont souvent le désir de savoir ce qu'il faut pour devenir des athlètes de calibre mondial. Ils veulent savoir ce qu'ils peuvent faire pour être meilleur. Ils ont soif des conseils de leurs coéquipiers d'expérience.

Pouvez-vous citer une situation où la motivation (intrinsèque ou extrinsèque) a fait la différence entre la victoire et la défaite?

K.O. : L'an dernier, à Bogotá, nous avons perdu un match de qualification contre l'équipe américaine. Après cette défaite, chaque jour, de semaine en semaine, la qualité de l'entraînement s'est accrue. Nous avons pu renverser la vapeur et jouer à un niveau supérieur par la suite. Cette source de motivation négative – Plus jamais cela! – nous a rappelé nos objectifs et nous a apporté beaucoup de points positifs : la qualité de l'entraînement a augmenté, l'équipe était unie dans l'effort et l'honnêteté et la communication se sont améliorées entre les joueurs. Cette expérience a également construit une force de caractère au sein de l'équipe. Notre frustration principale après cette défaite était de savoir que nous n'avions pas livré une performance à la hauteur de nos capacités. Notre objectif est donc devenu « que pouvons-nous faire pour être meilleur? ».

D'après vous, quelle est la valeur réelle de la reconnaissance? Voyez-vous une corrélation directe entre la réussite ou l'amélioration de la performance et le fait de recevoir une marque de reconnaissance?

K.O. : Le succès engendre le succès. Lorsqu'on réussit, on a plus de chance de poursuivre dans cette voie et d'obtenir des marques de reconnaissance. Avec cette reconnaissance, on peut devenir une source d'inspiration pour d'autres personnes. La vraie valeur de la reconnaissance consiste à utiliser les outils de votre succès pour aider les autres. Pour moi, le rugby en fauteuil roulant et les sports paralympiques constituent des moyens pour combattre les stéréotypes. Les sports paralympiques illustrent le vrai potentiel de l'homme; ils donnent aux athlètes l'occasion de ne plus se concentrer sur ce qu'ils ne peuvent pas faire mais plutôt de mettre l'accent sur ce dont ils sont capables. En 1988, aux Jeux paralympiques de Séoul, les organisateurs ont rémunéré 50 000 personnes pour qu'elles assistent aux épreuves. L'été dernier, à Londres, 2,5 millions de billets se sont vendus : c'est un important changement de mentalité en ce qui concerne la reconnaissance du succès, de la performance et des réalisations de l'homme. ■



Quand la culture d'entreprise rime avec reconnaissance et responsabilisation



Chez Roche Diagnostics, la reconnaissance va bien au-delà des pratiques habituellement connues puisqu'elle s'intègre à même sa culture. Au quotidien, chaque employé devient partie prenante de cette culture qui valorise la responsabilisation des employés et favorise l'atteinte des résultats d'affaires. Ainsi, la responsabilisation forme un puissant moteur pour faire vivre les valeurs et les convictions de l'organisation.

Un tour d'horizon.

PAR SYLVIE BERGERON