

ÉNONCÉ DE POSITION : CULTURE DE L'EXCELLENCE DANS LE SPORT DE HAUTE PERFORMANCE AU CANADA

Énoncé de position sur la culture de l'excellence dans le sport de haute performance au Canada

Introduction

Le sport de haute performance au Canada, représenté globalement par les organismes nationaux de sport (ONS) et individuellement par ses leaders, entraîneurs, athlètes et membres du personnel de soutien, gagnera à mieux comprendre et à développer des cultures d'excellence au sein desquelles ses membres pourront s'épanouir et optimiser leurs performances. Ce travail est essentiel non seulement pour obtenir des performances dignes d'un podium, mais aussi pour faire valoir le bien-être personnel comme covariable fondamentale des accomplissements personnels, de l'équipe et de l'organisme. À cette fin, il faut absolument éviter les environnements défavorables qui ont des répercussions coûteuses et qui sont associés à des pratiques qui contreviennent à l'éthique (p. ex. le dopage, la corruption, la maltraitance) et qui créent de lacunes pour la relève.

Définir la culture de l'excellence

L'un des plus grands défis dans l'élaboration d'une déclaration de consensus sur la culture de l'excellence dans les sports canadiens consiste à définir clairement une « culture » dans le contexte du sport de haute performance. La culture peut se définir comme « un processus dynamique caractérisé par des valeurs, des croyances, des attentes et des pratiques qui sont communes à l'ensemble des membres et des générations d'un groupe défini ». En outre, « les cultures de haute performance prévalent lorsque la perception et l'action communes des membres de l'environnement de l'équipe d'élite (1) appuient une performance optimale soutenue, (2) persistent dans le temps malgré les résultats variables (c.-à-d. les victoires, les défaites, les égalités) et, plus important encore, (3) mènent systématiquement à la haute performance » (Cruickshank & Collins, 2012, p. 340).

L'extrait suivant de Wagstaff et Larner (2015) illustre également la notion de performance soutenue et l'importance des relations efficaces entre les divers intervenants. Il nous aide à mieux comprendre une culture de l'excellence dans le contexte du sport de haute performance :

« La durabilité du succès dans les domaines de la haute performance ne dépend pas seulement de la compétence innée des athlètes individuels, mais de l'efficacité avec laquelle ces personnes établissent et entretiennent leurs relations de travail avec un réseau d'intervenants (p. ex. les entraîneurs, les gérants) et les organismes (p. ex. les instituts de sport, les organismes), en plus de ceux qui jouent un rôle de soutien informatif (p. ex. expertise scientifique, médicale et technologique), financier (p. ex. les commanditaires) et social (p. ex. les amis, la famille) afin d'optimiser la productivité quotidienne dans le cadre de la préparation et de la performance lors des grandes compétitions. » (p. 93)

Wagstaff et Larner (2015) avancent aussi l'argument selon lequel une culture de l'excellence englobe à la fois une perspective humaine et une perspective de performance et que les organismes de sport doivent y prêter attention :

« Il faut également considérer les organismes de sport comme des lieux de travail qui doivent assurer le bien-être de leurs employés, et non pas comme des collectifs systématisés uniquement axés sur le succès. » (p. 94)

Enfin, Wagstaff et Larner (2015) proposent une perspective sur les stratégies de mise en œuvre d'une culture de l'excellence au niveau de la personne, de l'équipe et de l'organisme :

ÉNONCÉ DE POSITION : CULTURE DE L'EXCELLENCE DANS LE SPORT DE HAUTE PERFORMANCE AU CANADA

« La mise en œuvre d'une intervention visant à créer un environnement de haute performance au sein d'un organisme de sport nécessiterait des efforts concertés d'analyse à travers les niveaux individuels, de l'équipe et de l'organisme grâce à l'optimisation du leadership, des agents de performance, des personnes et du climat organisationnel. » (p. 112)

Culture de l'excellence : caractéristiques

En février 2019, un groupe de réflexion national sur la culture de l'excellence a identifié plusieurs caractéristiques qui peuvent être nécessaires pour l'existence d'une culture de l'excellence dans un organisme de sport de haute performance :

Figure 1 –Caractéristiques de la culture de l'excellence



Établir le Cadre

Le groupe de réflexion sur la culture de l'excellence est notamment parvenu à un consensus sur l'établissement d'un cadre national pour comprendre et favoriser les cultures de l'excellence dans les sports de haute performance au Canada. L'établissement d'un cadre permet d'atteindre trois buts :

1. Identifier les structures, les rôles, les responsabilités et les balises (1) du **leadership** culturel (p. ex. les leaders directs et indirects, le soutien organisationnel), (2) des **intervenants** culturels (p. ex. les sous-groupes organisationnels, les équipes de performance et les groupes d'entraînement, les athlètes individuels, les entraîneurs et les ESI) et (3) des **résultats** culturels (p. ex. l'organisation, les équipes/groupes et les personnes).
2. Prioriser l'importance de clarifier et d'établir une **responsabilité** mutuelle et réciproque dans le cadre de la **vision** organisationnelle ciblée, des **valeurs fondamentales** qui déterminent les **comportements** ultérieurs, des **normes** de groupe et des ententes ainsi que des **processus** de

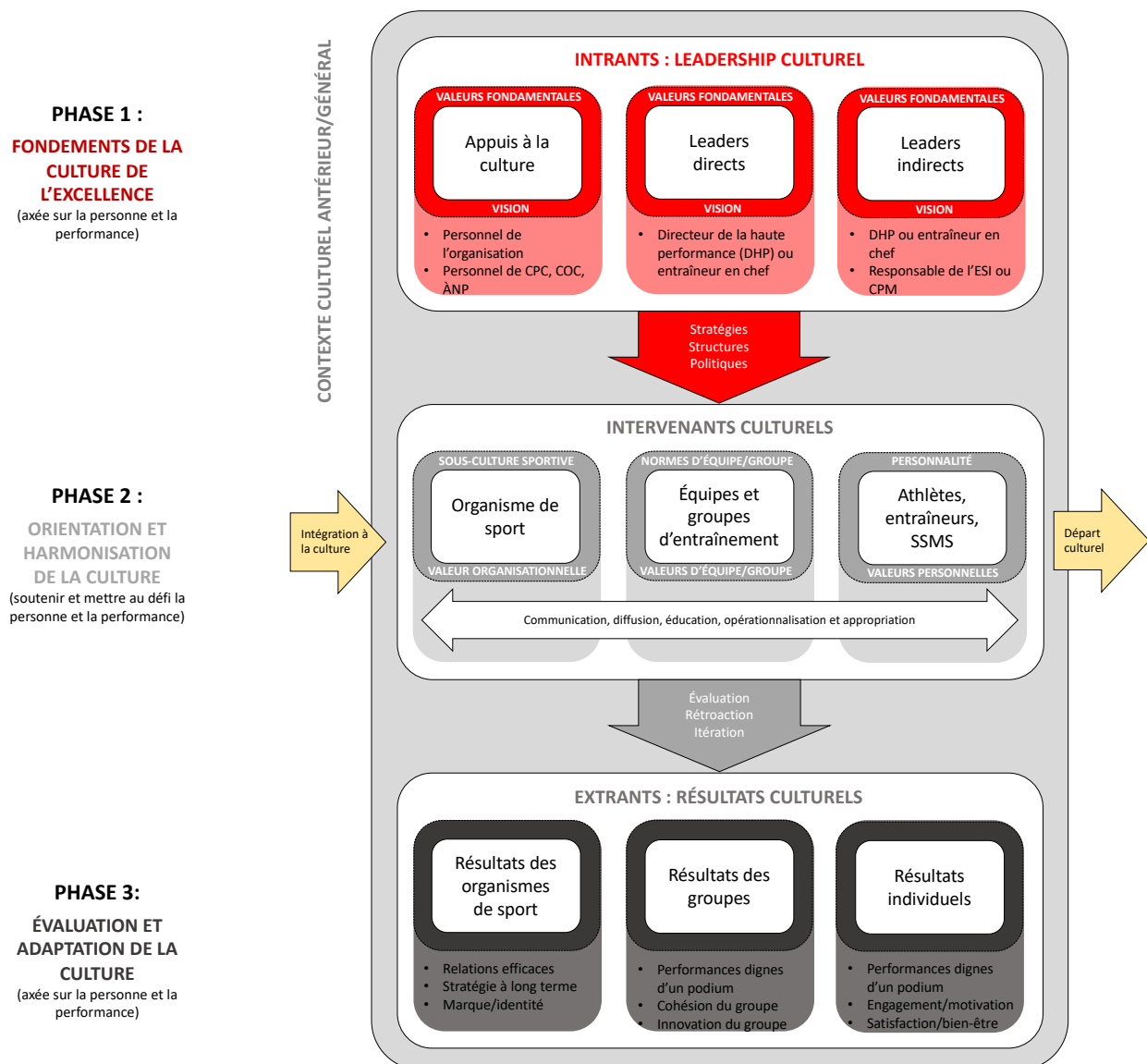
ÉNONCÉ DE POSITION : CULTURE DE L'EXCELLENCE DANS LE SPORT DE HAUTE PERFORMANCE AU CANADA

renforcement et de redressement qui favorisent la **responsabilisation** du développement, de la progression et du maintien des cultures de l'excellence dans un sport.

3. Fournir un moyen de **faire un suivi et d'évaluer** (selon les **descripteurs** ou les « points d'ancrage culturels ») les personnes, les équipes, les sous-groupes et l'ensemble de l'organisation quant à leur position dans la matrice et, par conséquent, d'orienter des activités constructives pour la **modification de la culture** pour l'atteinte de l'excellence.

Un cadre et une matrice de la culture de l'excellence ont été élaborés par Paquette (2020) au terme (1) d'une révision systématique de la littérature dans le domaine du sport de haute performance et (2) de la réalisation et de l'analyse de quarante-deux entretiens semi-directifs détaillés avec des leaders du système sportif canadien (p. ex. directeurs techniques, entraîneurs, membres d'ESI, athlètes). Ces deux ressources servent à étayer une compréhension collective de ce qu'on entend par culture de l'excellence dans le sport de haute performance et les balises culturelles qui définissent son existence.

Figure 2 – Cadre pour la culture de l'excellence dans le sport de haute performance



ÉNONCÉ DE POSITION : CULTURE DE L'EXCELLENCE DANS LE SPORT DE HAUTE PERFORMANCE AU CANADA

Figure 3 –Matrice de la culture de l'excellence



Dimensions de la personne	Dimensions de la performance
Santé et bien-être psychologique	Leadership et vision
Santé et bien-être physique	Entraînement
Sécurité psychologique	Environnement d'entraînement quotidien
Sécurité physique et sport sécuritaire	Sciences du sport et médecine sportive (SSMS)
Autodétermination	Voies d'accès et profils
	Athlètes et résultats internationaux

Énoncé de position

Le présent énoncé de position reconnaît l'impact de la culture sportive dans l'accès au podium. Une culture de l'excellence exige une grande responsabilité personnelle et une focalisation sur la performance à tous les niveaux de l'organisation. L'objectif du système sportif tout entier devrait être d'encourager et de d'inspirer les ONS à développer proactivement leur culture de l'excellence par l'intermédiaire d'innovations au niveau de la sensibilisation, de l'évaluation, de la consultation et de l'éducation. L'énoncé de position appuie l'adoption du Cadre pour la culture de l'excellence dans le sport de haute performance au Canada (Paquette, 2020). Ce cadre, et la matrice qui l'accompagne à des fins de suivi et de correction des lacunes, reconnaît l'importance d'intégrer une approche centrée à la fois sur la personne et la performance dans l'élaboration des cultures de l'excellence au Canada. Il sert également à orienter les ONS dans l'élaboration et la mise en œuvre de la culture de l'excellence

ÉNONCÉ DE POSITION : CULTURE DE L'EXCELLENCE DANS LE SPORT DE HAUTE PERFORMANCE AU CANADA

souhaitée pour leur sport ou leur équipe. Pour que les personnes concernées se sentent bien et continuent de se sentir bien, il est nécessaire – au minimum – de « surpasser la ligne médiane ». Parallèlement, pour obtenir une performance soutenue et progresser, il est indispensable d'adopter une mentalité d'amélioration continue et de croissance et de chercher à « se déplacer vers la droite ».

Le présent énoncé de position préconise que les consultants en préparation mentale (CPM), et autres praticiens, deviennent davantage des « consultants/accompagnateurs en culture » pour fournir une expertise aux ONS dans le développement d'une focalisation intentionnelle et quadriennale sur la culture de l'excellence propre à chaque ONS. Il sera essentiel d'offrir aux directeurs techniques des ONS des occasions de perfectionnement en leadership dans le domaine du développement de la culture de l'excellence.

Le présent énoncé de position reconnaît l'importance de créer des modules d'équipe très performants axés sur les Jeux et disponibles sous forme de ressources de soutien, particulièrement pour les ONS qui n'ont pas de capacités au niveau du leadership technique. Il est indispensable de bâtir et de cataloguer un répertoire des connaissances et des pratiques en matière de formation et de développement de la culture au Canada.

Références

Une culture de l'excellence dans le sport de haute performance, Rapport et recommandations du groupe de travail national (2019), À nous le podium.

Cruickshank, A. & Collins, D. (2012). Culture Change in Elite Sport Performance Teams: Examining and Advancing Effectiveness in the New Era, *Journal of Applied Sport Psychology*, 24:3, 338-355. DOI: [10.1080/10413200.2011.650819](https://doi.org/10.1080/10413200.2011.650819)

Fletcher, D. & Arnold, R. (2011). A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport, *Journal of Applied Sport Psychology*, 23:2, 223-242. DOI: [10.1080/10413200.2011.559184](https://doi.org/10.1080/10413200.2011.559184)

Molan, C., Kelly, S., Arnold, R. & Matthews, J. (2019). Performance Management: A Systematic Review of Processes in Elite Sport and Other Performance Domains, *Journal of Applied Sport Psychology*, 31:1, 87-104. DOI: [10.1080/10413200.2018.1440659](https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1440659)

Wagstaff, C.R.D & Larner, R.J. (2015). Organisational Psychology in Sport, recent developments and research agenda. In Mellalieu, S.D. & Hanton, S. (Eds.) *Contemporary Advances in Sport Psychology*. Routledge. [ISBN 9781138242593](https://doi.org/10.1080/10413200.2015.103563)

Weinberg, R. & McDermott, M. (2002). A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14:4, 282-298. DOI: [10.1080/10413200290103563](https://doi.org/10.1080/10413200290103563)