

HEC MONTRÉAL

Exigences de performance et agentivité chez les Alumni des Carabins

par
Adrien Jean-Pierre

**Sébastien Arcand
HEC Montréal
Directeur de recherche**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Gestion de l'innovation sociale)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2025
© Adrien Jean-Pierre, 2025

Avis de conformité du comité d'éthique de la recherche (CER)

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2024-5640

Titre du projet de recherche : Un programme de sport universitaire: constructions identitaires et construction sociale de la performance

Chercheur principal : Adrien Jean-Pierre

Directeur/codirecteurs : Sébastien Arcand, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 01 février 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 février 2024

Date d'échéance du certificat : 01 février 2025



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-02-02 à 09:07

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 07 novembre 2024

À l'attention de : Adrien Jean-Pierre

Projet # : 2024-5640

Titre du projet : Un programme de sport universitaire : cocréer la performance mais que faire avec quand ça se termine ?

Bonjour Adrien Jean-Pierre,

Pour donner suite à l'évaluation de votre formulaire F8 - Modification de projet, le CER de HEC Montréal vous informe de sa décision :

Les modifications ont été approuvées et notées au dossier. Le certificat actuel demeure valide jusqu'au prochain renouvellement.

En vous remerciant cordialement,

Le CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 18 décembre 2024

À l'attention de : Adrien Jean-Pierre

Projet # 2024-5640

Titre : Un programme de sport universitaire : cocréer la performance mais que faire avec quand ça se termine ?

Bonjour Adrien Jean-Pierre,

Pour donner suite à votre demande de renouvellement, le certificat d'approbation éthique pour le présent projet a été renouvelé en date du 18 décembre 2024. **Ce certificat est valide jusqu'au 01 décembre 2025.**

Vous devez donc, avant cette date, obtenir le renouvellement de votre approbation éthique à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications.

Prenez également note que tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra signer le formulaire d'engagement de confidentialité et que celui-ci devra nous être transmis lors de votre demande de renouvellement.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Nous vous souhaitons bon succès dans la poursuite de votre recherche.

Cordialement,

Le CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2024-5640 - Mémoire - PSU

Titre du projet de recherche : Un programme de sport universitaire : cocréer la performance mais que faire avec quand ça se termine ?

Chercheur principal : Adrien Jean-Pierre

Directeur/codirecteurs : Sébastien Arcand

Date d'approbation initiale du projet : 01 février 2024

Date de fermeture de l'approbation éthique : 28 juillet 2025



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2025-07-29 à 11:33

Résumé

La performance est partout dans notre société, dans nos vies, dans nos gestes, mais elle ne bénéficie pas du même intérêt, et ainsi, de la même compréhension. Le monde du sport bénéficie d'un large champ lexical autour de cette notion. Ce qui est peut-être moins le cas d'une sortie entre ami·es, d'une réparation quelconque à la maison ou d'un débat politique. Mais au fond, qu'est-ce qu'on entend par « performance » ? À l'heure où une croissance infinie est décriée pour son insoutenabilité à l'égard du vivant, peut-on encore se permettre cet angle mort ? Vers qui se tourner pour répondre à de si larges questionnements ? Notre intuition a été de consulter des Alumni étudiant·es-athlètes du programme de sport d'excellence (PSE) des Carabins pour deux raisons. D'une part, nous considérons que ce programme est un microcosme de la société, dans le sens où celui-ci, voit émerger des exigences de performance multiples, avec des parties prenantes qui n'ont pas forcément les mêmes intérêts. D'autre part, même si ces personnes bénéficient du même programme, leur parcours est unique. Ainsi, nous pourrions obtenir plusieurs visions d'une même notion de performance et des possibilités qui en découlent.

Les deux objectifs de ce mémoire consistent à caractériser le processus de coconstruction des exigences de performance dans le PSE des Carabins et à appréhender la manière dont ces exigences sont transférées dans la trajectoire de vie de 23 Alumni. Pour ce faire, nous avons aussi conduit 4 entrevues avec des membres du personnel d'encadrement des Carabins et une auto-ethnographie (l'auteur a été membre de l'équipe de cross-country et d'athlétisme des Carabins durant ses études universitaires). Pour éclairer ces dynamiques, nous avons considéré les apports de Berger et Luckmann pour la construction sociale de la réalité ainsi que les contributions liées à l'agentivité et aux croyances d'efficacité personnelle de Bandura.

Nos résultats proposent que pour réaliser un transfert désirable des exigences de performance à partir d'un parcours au sein d'un PSE, il est nécessaire de parvenir à un alignement d'une même vision des parties prenantes et de coconstruire un cadre compétitif et épanouissant comme le mentionne la littérature.

Ce mémoire invite autant les programmes de sport d'excellence que d'autres organismes à vocation éducative à des réflexions sur des concepts aujourd'hui ambivalents (performance, bien-être) pour tendre vers des concepts qui retranscrivent davantage les aspirations collectives qui sont poursuivies (robustesse, bien-devenir).

Mots clés : Exigences de performance, programmes de sport d'excellence, constructivisme, agentivité, transition vers le monde du travail, réflexivité,

Méthodes de recherche : Auto-ethnographie, entretiens semi-dirigés & entretiens non-directifs

Table des matières

| | |
|--|------|
| Résumé..... | vii |
| Liste des tableaux et des figures | xv |
| Liste des abréviations..... | xvii |
| Avant-propos..... | xix |
| Remerciements..... | xxi |
| Introduction | 1 |
| Chapitre 1 - Du sport mais pas que - Revue de la littérature | 4 |
| 1.1 La performance au sein des programmes de sport d'excellence (PSE) | 4 |
| 1.1.1 Le sport et la performance : deux concepts à interpréter dans leur contexte sociohistorique | 4 |
| 1.1.2 La double identité des étudiant·es-athlètes : le ying et le yang..... | 13 |
| 1.2 Un tremplin pour sa retraite d'ÉA et l'au-delà..... | 19 |
| 1.2.2 Traverser la porte de l'après-université : la dernière épreuve ? | 20 |
| 1.2.1 Des chemins différents dans cette même quête de la performance..... | 25 |
| 1.3 Sommaire de la revue de la littérature..... | 29 |
| 1.4 Question de recherche | 31 |
| Chapitre 2 - De la dialectique - Cadre théorique..... | 33 |
| 2.1 Le constructivisme social selon Berger et Luckmann..... | 33 |
| 2.1.1 Le choix d'un isme..... | 33 |
| 2.1.2 La dialectique de la construction sociale de la réalité..... | 36 |
| 2.1.3 Légitimation et institutions | 38 |
| 2.1.4 Le maintien de la réalité dans la vie de tous les jours..... | 42 |
| 2.1.5 Le maintien de la réalité lors de crises | 46 |
| 2.1.6 Les réactions face aux chocs | 48 |

| | |
|---|----|
| 2.1.7 Conclusion et limites..... | 49 |
| 2.2 La théorie sociocognitive de Bandura..... | 50 |
| 2.2.1 Le choix d'un auteur et d'un ouvrage | 50 |
| 2.2.2 « L'agentivité » ou le pouvoir de se réaliser et de réaliser la société..... | 51 |
| 2.2.3 ...au centre d'une « réciprocité causale triadique » qui coproduit nos vies... | 53 |
| 2.2.4 Un premier pas vers l'action... .. | 54 |
| 2.2.5 ...pour ne pas courir à sa perte dans son rôle professionnel | 62 |
| 2.2.6 Limites de la théorie socio-cognitive | 68 |
| 2.3 Assemblage du puzzle..... | 69 |
| Chapitre 3 – De la réflexivité - Méthodologie | 73 |
| 3.1 L'auto-ethnographie, apprendre à tracer sa voie pour mieux écouter la voix des autres | 74 |
| 3.1.1 Mais concrètement, à part utiliser le « je » et prétendre à la rigueur scientifique, de quoi s'agit-il en fait ?..... | 75 |
| 3.1.2 Naviguer dans la subjectivité pour collecter ses données... .. | 75 |
| 3.1.3 ...tout en évitant l' « exercice de catharsis » | 76 |
| 3.1.4 L'analyse des données | 83 |
| 3.1.5 Considérations éthiques | 84 |
| 3.2 Les entretiens semi-dirigés avec des membres de l'administration du CEPSUM | 85 |
| 3.2.1 Déroulement des entretiens | 86 |
| 3.2.2 L'analyse des données | 87 |
| 3.2.3 Limites méthodologiques et enjeux éthiques | 87 |
| 3.3 Les entretiens non-dirigé avec des Alumni Carabins..... | 88 |
| 3.3.1 La pertinence d'entretiens non directifs dans cette recherche | 88 |
| 3.3.2 L'élaboration de notre échantillon | 90 |
| 3.3.3 Stratégies de recrutement | 90 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.4 Description et profil des participant·es | 92 |
| 3.3.5 Deux entretiens plutôt qu'une | 94 |
| 3.3.6 Structures des deux entretiens | 96 |
| 3.3.7 Le déroulement des entretiens | 97 |
| 3.3.7 L'analyse des entretiens non dirigés | 97 |
| 3.3.8 Les limites méthodologiques | 98 |
| 3.3.9 Enjeux éthiques | 99 |
| 3.4 Trois méthodes de collecte de données, c'est bien beau. C'est maintenant le tour de l'éléphant dans la pièce. | 100 |
| Chapitre 4 - De l'introspection - Présentation et analyse des résultats - Auto-ethnographie | 103 |
| 4.1 La découverte, l'oubli de soi, la naissance d'un « je » (2017-2021) | 104 |
| 4.1.1 La naïveté, c'est mignon, mais on ne peut pas se laisser guider par elle | 104 |
| 4.1.2 Apprendre et enseigner à pagayer dans une équipe de sport universitaire .. | 105 |
| 4.1.3 Son phare intérieur qui n'éclaire plus | 108 |
| 4.2 La rage, le mépris, le désordre (2021-2024) | 110 |
| 4.2.1 Solliciter le soutien de quelques étoiles pour retrouver sa lumière..... | 110 |
| 4.2.2 Mais lorsque ça se rallume, attention à ne pas se brûler les yeux et tout son corps! | 112 |
| 4.2.3 Et mince, coincé dans les récifs! | 113 |
| 4.3 L'intention, l'action, la sensation (2024-2025)..... | 116 |
| 4.3.1 Ça y est, on s'est repéré : on passe devant la constellation du Parcours Leadership Carabins (PLC)..... | 116 |
| 4.3.2 Retour sur ce voyage : Les paysages n'ont pas changé, c'est moi qui me suis transformé | 118 |
| 4.3.3 La thermodynamique, cette recette de l'énergie lumineuse..... | 119 |

| | |
|--|-----|
| Chapitre 5 – De l’intérieur – | 122 |
| Présentation et analyse des résultats – Entretiens semi-dirigés avec l’administration des Carabins..... | 122 |
| 5.1 Que font les Carabins de l’Université de Montréal ? | 122 |
| 5.1.1 Une mission tournée autour de la réussite personnelle... .. | 124 |
| 5.1.2 ...et également celle de la société! | 126 |
| 5.1.3 Une communauté au centre du projet | 128 |
| 5.1.4 Élitisme, excellence, ensemble : le comment du pourquoi... .. | 131 |
| 5.1.5 Le spectacle sportif, la pointe de l’iceberg..... | 134 |
| 5.1.6 Toute une fourmilière en action | 135 |
| 5.1.7 Sommaire de ce que font les Carabins de l’Université de Montréal dans le contexte de la société canadienne/québécoise..... | 138 |
| 5.2 Poursuivre cette dynamique de collaboration | 141 |
| 5.2.1 Qui sont les gens qui administrent ce programme de sport d’excellence et avec qui interagissent-ils ?..... | 142 |
| 5.2.2 Opérationnaliser cette vision commune | 147 |
| 5.2.3 Sommaire seconde partie | 159 |
| Chapitre 6 – De l’après – | 161 |
| Entretiens non-dirigés | 161 |
| 6.1 Tour d’horizon de leur parcours d’ÉA | 162 |
| 6.2 Ce qui se révèle derrière une transition réussie..... | 170 |
| 6.2.1 Un sens du travail partagé dans leur parcours d’étudiant·e-athlète... .. | 171 |
| 6.2.2 ...Grâce à un socle commun... .. | 179 |
| 6.2.3 ...qui perdure dans le temps! | 180 |
| 6.2.4 L’illustration par la continuation d’une activité physique | 182 |
| 6.2.5 Sommaire première partie | 182 |

| | |
|--|-----|
| 6.3 Tour d’horizon de la notion de performance chez les Alumni..... | 183 |
| 6.4 Un sens du travail qui s’acquiert et se maintient : la clé de la réussite personnelle | 190 |
| 6.4.1 Une fine compréhension du processus menant à la réalisation d’une performance..... | 190 |
| 6.4.2 Les trois dimensions du sens au travail dans son emploi..... | 195 |
| 6.5 Comment cocréer des exigences de performances intrinsèques ? | 207 |
| 6.5.1 L’éducation aux exigences de performance comme levier pour une société plus épanouie | 208 |
| 6.5.2 L’éducation parentale vue par les Alumni | 211 |
| 6.5.3 Sommaire de la transmission | 215 |
| 6.6 Une catégorisation des personnes portant une quête de performance au centre de leur vie..... | 215 |
| Chapitre 7 - De la robustesse - Discussion..... | 221 |
| 7.1 Rappel des principaux résultats et liens avec la documentation théorique | 221 |
| 7.1.1 Une tentative de réponse aux deux questions | 222 |
| 7.1.2 Si on n’est pas dans « quête de performance à tout prix », on n’est plus dans de la performance du tout?..... | 224 |
| 7.1.3 Un PSE : un commun salubre pour l’avenir..... | 226 |
| 7.2 Les Forces et apports de cette recherche..... | 227 |
| 7.2.1 Les forces | 227 |
| 7.2.2 Les apports théoriques..... | 228 |
| 7.3 Les limites et les avenues futures de recherche | 230 |
| 7.3.1 Les limites | 230 |
| 7.3.2 Les avenues futures de recherche..... | 231 |
| 7.4 Les retombées pratiques de cette recherche | 232 |

| | |
|---|-----|
| Conclusion | 235 |
| Bibliographie..... | 237 |
| Annexe 1 – Messages pour le recrutement des Alumni Carabins..... | 247 |
| Annexe 2 – Guide d’entretien non-dirigé – Alumni Carabins | 251 |
| Annexe 3 - Questionnaire sociodémographique – Alumni Carabins..... | 254 |
| Annexe 4 - Guide d’entretien semi-structuré – Administration des Carabins | 256 |
| Annexe 5 - Guide pour l’analyse préliminaire de vos deux entretiens | i |

Liste des tableaux et des figures

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 - Missions et visions du RSEQ et du SUO | 12 |
| Tableau 2 - Sommaire des bénéfices et limites de la participation à un PSE relevés de la littérature | 15 |
| Tableau 3 - Le nombre de participant·es à cette étude par la méthode de recrutement utilisée... .. | 92 |
| Tableau 4 - Profil des participant·es Alumni Carabins | 93 |
| Tableau 5 - Acronymes des noms d'entretiens | 123 |
| Tableau 6 - Aide-lecture pour la figure 10 ci-dessus..... | 140 |
| Tableau 7 - Présentation synoptique des Alumni Carabins (Partie A) | 163 |
| Tableau 8 - Durée depuis la dernière année effectuée avec les Carabins..... | 170 |
| Tableau 9 - Du terrain à la vie d'adulte: des compétences en plus d'un diplôme | 178 |
| Tableau 10 - Présentation synoptique des Alumni Carabins (Partie B) | 184 |
| Tableau 11 - Le déploiement des ambitions dans la société..... | 219 |
| Figure 1- Les coulisses de développement des ÉA au sein d'un PSE (création de l'auteur)..... | 25 |
| Figure 2 - La structure de la vie quotidienne (création de l'auteur)..... | 45 |
| Figure 3 - Du langage à l'objectivation (création de l'auteur) | 46 |
| Figure 4 - La maintenance de la réalité subjective de l'individu (création de l'auteur). Légende: US : univers symbolique | 49 |
| Figure 5 - La causalité triadique réciproque (adaptée de Bandura (2007 : 17))..... | 53 |
| Figure 6 - Le processus de capacitation selon Bandura (création de l'auteur) Légende : CEP=Croyances d'efficacité personnelle..... | 56 |
| Figure 7 - Un contexte spécifique de développement pour les ÉA... (création de l'auteur) | 70 |
| Figure 8 - ...En vue de préparer la transition vers le monde professionnel... (création de l'auteur) Légende : SE=Sentiment d'efficacité | 71 |
| Figure 9 - ...Et de concourir à la participation d'un futur désiré. (Création de l'auteur) | 72 |
| Figure 10 - Sommaire: Que font les Carabins ? (création de l'auteur) | 139 |
| Figure 11 - La propagation désirée de la dynamique de cocréation des exigences de performance entre l'administration des Carabins et les ÉA de ce PSE (création de l'auteur) | 160 |
| Figure 12 - Conception du processus menant à une performance sportive des participant·es en tant qu'ÉA durant leur passage dans le PSE (création de l'auteur) | 192 |
| Figure 13 - Conception du processus menant à une performance professionnelle des participant·es en tant qu'Alumni du PSE des Carabins (création de l'auteur) | 192 |
| Figure 14 - Dimensions de la "performance" selon les Alumni Carabins de notre échantillon - les causes (création de l'auteur) | 193 |
| Figure 15 - Les résultats d'une performance professionnelle par les Alumni Carabins de notre échantillon - les conséquences (création de l'auteur) | 193 |
| Figure 16 - Des Alumni outillé·es pour déployer leur agentivité soutenue par le tuteur du sens au travail (création de l'auteur)..... | 207 |

Liste des abréviations

CARABINS : Le programme de sport d'excellence des Carabins

CEP : Croyances d'efficacité personnelle

CEPSUM : Centre d'éducation physique et des sports de l'Université de Montréal

ÉA : Étudiant·es athlètes

EP : Efficacité personnelle

NCAA : National Collegiate Athletic Association (Association de sport universitaire américaine)

PLC : Parcours Leadership Carabins

PSE : Programme de sport d'excellence

RSEQ : Réseau du sport étudiant du Québec

SUO : Sport universitaire de l'Ontario

U SPORTS : Institution canadienne qui rallie tous les sports universitaires

Avant-propos

Vie.

Violence.

Encenser.

C'est sensé porté fruit. Nuit, désordre. Aller partout où la volonté ne se lasse pas. Laisser passer. Se dépasser. Les notes, le nôtre, Lenôtre. Je me suis perdu, suis tombé bas. Hélas... Météorite de palpitations, d'injonctions, d'acclamations. Sans oui c'est non même si on ne le dit. Douce heure incandescente. Mais t'es aussi de ce monde. Pour ces personnes, il s'agit plutôt de se coucher plus tôt. Ne touche pas à ça, ce n'est pas pour toi. Aujourd'hui oui mais demain. 9 à 5. De plus, un jour, j'ai aussi réussi à lui faire part de mes sentiments envers elle. Sentinelle.

Sans elle, que penser ?

Panser ses rêves comme si nous pouvions les cicatriser.

De leur faute.

C'est toi l'autre vis-à-vis vivant.

Vis.

ADRIEN JEAN-PIERRE

Remerciements

« Même si les frites sont mouillées, je dis Dieu merci. » (Vald, Dieu merci, 2025) En effet, depuis que Kaoutar Harchi est passée sur *Blast* et que j'ai retrouvé mon régime végétarien, je suis épris d'une gratitude nouvelle. Fini le poulet frit pas l'échine de porc non plus (#FreePalestine).

Ensuite, je souhaite remercier tous mes entraîneurs de soccer et d'athlétisme : monsieur Ismaël, monsieur Jérôme, monsieur Élysée, monsieur Andhum, monsieur Jean-Pierre, monsieur Norbert, coach Yannick, Ti Jean, Franco, Éric, Oli et bien sûr Orlando. Votre dévotion envers la réussite des plus jeunes est remarquable, mais trop souvent oubliée. Vous avez laissé une empreinte indélébile sur mon parcours par votre bienveillance dans votre accompagnement et la confiance que vous m'avez apprise à bâtir. Je pourrais aussi nommer Charlotte Blanche et Romain Gandolphe, mais vous êtes plutôt dans le domaine de l'art. Dommage!

On reste donc dans le domaine du sport. Un gros merci à PA de contribuer au succès de notre équipe! Le travailleur de l'ombre aussi discret qu'efficace.

Je le fais maintenant, sinon je vais oublier, mais je souhaite adresser un chaleureux remerciement à chaque participant·e. Si vous saviez à quel point chacun de vos partages a été transformateur pour moi! Un merci spécial aux trois personnes qui ont accepté de lire mon auto-ethnographie. La générosité dans votre démarche force le respect.

Merci aux personnes du SAE : Aminata, Philippe, Audrey, Jean-Michel. Vous m'avez vu grandir et vous avez été des repères bienveillants dans mon parcours. Si je me sentais à l'aise à l'école, c'est en grande partie grâce à vous.

Audrey, Bruno, Ile, Oli, Pablo, Sarah coloc, Sarah voisine, merci d'avoir été là ces dernières années et tout particulièrement dans la dernière année où vous m'avez aidé à me relever quand ça flanchait. Surtout, merci de m'accompagner dans ces rêves.

Étienne, merci d'être mon ami qui a confiance en moi et qui ose me dire les choses qui dérangent. Je te loue pour cela et pour plein d'autres affaires.

Merci à mes colocos. Chaque jour, on concrétise ce vivre-ensemble et je trouve cela remarquable. Je me sens bien chez nous et c'est grâce à vous. Merci aussi pour tout le travail de reproduction que vous avez accompli et auquel je n'ai pas contribué ces derniers mois.

En parlant de colocos, merci tellement à mon équipe à Présâges de m'avoir accommodé dans ces derniers tours de piste (il y en avait beaucoup!) pour conclure ce projet académique. C'était précieux, et je vous en suis reconnaissant.

Étienne, Maïssane, Vincent, Sarah. Grâce à vous, et comme dirait Damso d'ailleurs, « J'suis dans les airs, pas dans les cieux. » Pis, merci pour tous ces shots de Fireball.

Julie d'avoir partagé les moments difficiles et ceux plus festifs. Merci d'être authentique et intègre, et de trouver les mots justes, pas édulcorés pour voir notre monde avec espoir et lucidité, tel qu'il est.

Michel & Gisèle, merci tellement à Warmshowers d'avoir rendu possible notre rencontre! Vous êtes tellement inspirants. Votre joie de vivre et votre gentillesse sont contagieuses. Je suis fier d'être votre ami.

Andy et Amélie, j'ai tellement de gratitude envers la vie de m'avoir permis de vous rencontrer. Autant je pensais que tu allais m'aider à me trouver une job, mais à aucun moment je ne me serais attendu à ce que tu deviennes un confident, ou plutôt un ange gardien.

Mélanie, France, Manue, sans vous, on ne tient pas debout, littéralement. Avec vous, on se sent d'abord comme des humains avant d'être des athlètes.

Les GIS, vous m'avez tellement redonné espoir. On va l'avoir notre TSÉ et dans la joie!

Quentin, merci d'avoir été là depuis le début, d'avoir su mettre la fierté de côté pour continuer à grandir ensemble. Je t'en suis vraiment reconnaissant. J'ai la chance

inestimable d'avoir un ami aussi attentionné et gentil que toi. Je souhaite à tout le monde d'avoir un ami aussi fidèle et indulgent tel que tu l'es.

Perrine, merci de m'avoir soutenu durant ce parcours. Tu m'as redonné le goût de la science, littéralement.

Merci à Xav de m'offrir autant de liberté avec le vélo. Et surtout, merci d'être mon pote!

Merci, Mégane, d'avoir fait un bout de chemin avec moi. Tu as été un pilier même si je ne te l'ai pas fait sentir comme cela.

Papa, merci d'avoir cru en moi et de m'avoir soutenu, à ta façon. Je suis fier de notre relation aujourd'hui et je n'aurais pas pu clôturer ce cheminement, sans toi.

Mamounette, merci d'avoir cru en moi et de m'avoir soutenu, à ta façon. Je suis fier de notre relation aujourd'hui et je n'aurais pas pu clôturer ce cheminement, sans toi.

Chacun sa ligne, lol (j'ai tiré à pile ou face pour la première place). Mais plus sérieusement, j'ai de la chance de vous avoir comme parents. Je ressens si fort votre amour et ça me porte.

Un gros merci à la famille. Je vous ai toujours senti derrière moi et dans mon cœur. C'est très précieux. Un merci spécial à Axel, pas juste pour le mullet lol, mais pour vrai, ça m'a touché quand t'es resté pour m'aider à préparer ma présentation. Tu m'as donné des commentaires honnêtes et attentifs, je n'aurais pas pu demander mieux à ce moment-là! Ça m'a touché.

Enfin, merci à toi, Sébastien d'avoir cru en moi dès le début, mais surtout quand ça n'allait pas et que j'étais au plus bas. Merci de m'avoir mobilisé sans me juger sur mes délais sans cesse repoussés. Merci de ne pas m'avoir lâché après la première revue de littérature du Mitacs.

Oups, j'allais oublier! J'remercie les oiseaux d'être encore là, car quand « j'[leur] parle, eux, ils disent pas qu'j'suis dans mon délire. » (Vald, Dieu merci, 2025)

Introduction

Dans ce mémoire se développe un questionnement sur la notion de performance. Autant individuellement que collectivement. Ce questionnement tient sa source de mon parcours d'étudiant-athlète chez les Carabins de l'Université de Montréal, où la poursuite de la performance a été un leitmotiv¹. Pourquoi la performance ? Pourquoi performer ? Pourquoi obtenir certains résultats scolaires ? Pourquoi courir plus vite ? Pourquoi en faire plus ? D'une apparence introspective, ces questions portent une forte charge sociétale. C'est l'intuition qui guide ce mémoire.

« Quand les réseaux sociaux transforment une passion en une performance sous pression » (Chicks and machines, 6 janvier 2025), « Pilules et drogues au travail sont souvent les béquilles d'une performance à tout prix » (Le Devoir, 16 décembre 2024), « Contrôle interne : un puissant levier de performance » (Gestion HEC Montréal, 8 octobre 2024), « Performance du RTC : « Il faut être meilleurs », dit Marchand » (Radio Canada, 8 novembre 2024), « Enjeux suicidaires | La culture de performance exacerbe l'anxiété de nombreux étudiants » (La Presse, 29 octobre 2024), « Quand performance rime avec durabilité » (La Presse, 8 novembre 2024)...

Voici quelques résultats que nous obtenons lorsque nous entrons le mot « performance » dans la barre de recherche *Google* en sélectionnant la section *Actualités*. Ce qui frappe d'abord, c'est le flou qui émerge. Il est difficile de cerner exactement ce qu'on entend par « performance » tant ce terme est souvent employé sous la forme d'un mot-valise (« une performance sous pression », « une performance à tout prix », « un puissant levier de performance », « la culture de performance »...). D'autant plus qu'il est utilisé dans des contextes très diversifiés. Ensuite, il porte des connotations polarisées. Néanmoins, le néolibéral cupide et l'anarchiste collectiviste s'entendent sur l'omniprésence des

¹ À plusieurs reprises dans ce mémoire, j'emploie tantôt le *je*, tantôt le *nous* de modestie. Ce choix permet de naviguer entre des moments d'introspection nécessaires et le désir d'atténuer la présence personnelle de l'auteur. Il ne s'agit pas pour autant de revendiquer une neutralité axiologique.

exigences de performance au sein de notre société occidentale (l'un en voudra davantage et l'autre peut-être moins).

En d'autres termes, les injonctions à la performance s'infiltrant dans tous les pores de notre société, mais, comme la plupart des mots-valises, elles restent un concept flou. À l'heure où la société se complexifie sans cesse à travers les crises géopolitiques multiples, l'arrivée de nouvelles technologies toujours plus sophistiquées et le défi de la crise socioécologique, un pas de recul s'impose afin de mieux cerner le but et les injonctions liées à la performance. Cela permettra en fin de compte de ne pas subir une aliénation de nos objectifs initiaux en tant qu'individu ou en tant que groupe. Nous entendons par là qu'il est possible d'oublier le pour « quoi » pour lequel nous performons lorsque nos rythmes de vie toujours plus effrénés ne nous laissent que peu d'espace afin d'y réfléchir. Quelles sont nos motivations ? Quelles sont les motivations qui portent ce mémoire ?

D'une part, il y a certainement mes questionnements introspectifs qui ont émergé tout au long de mon parcours universitaire. D'autre part, il y a un besoin de lancer une réflexion collective sur nos manières de vivre. Katrin Kinzelbach, par exemple, a créé un index pour mesurer la liberté académique, car « les problèmes invisibles ont tendance à être ignorés » (Belot, 2024). Le problème invisible que nous soulevons ici est de nature ontologique et épistémologique. D'abord ontologique, parce qu'il faut se demander pourquoi (et pour qui) performer en tant qu'humain, en tant qu'organisation et en tant que communauté, alors que nous vivons dans un monde en pleine mutation. Ensuite, il est épistémologique, car il faut comprendre le sens de « performer ». Quelles en sont les implications ? Comment les significations actuelles de la performance sont-elles véhiculées ? Qu'est-ce qui est et n'est pas de la performance ?

Ces questions occupent une place centrale pour les étudiant·es-athlètes (ÉA) universitaires qui visent une double quête de performance, sportive et académique, tout en se préparant à se lancer dans le monde du travail. De plus, les programmes de sport d'excellence (PSE), qui permettent à ces personnes de suivre leur double parcours, les érigent en tant que modèles pour la société. C'est donc dans ce microcosme de la société que se joue la création de la performance. C'est un processus avant tout collectif avec

l'implication des entraîneurs, des autres participant·es, du corps médical, du corps professoral notamment... De plus, ce processus entraîne des conséquences aussi directes avec des performances scolaires et sportives tangibles qu'indirectes avec des personnes qui entreront sur le marché du travail avec leur bagage de personne performante. Est-ce que ce bagage sera lourd et encombrant ou contiendra-t-il les justes éléments pour le voyage de la vie ? Ces réflexions nous ont menés à une question de recherche plus large qui permet d'englober ces deux facettes de la création de la performance : **Comment cocréer une saine quête de performance chez les étudiant·es-athlètes et comment se la réapproprier une fois que cette double identité est perdue ?**

De cette manière, les PSE consistent en un terreau fertile pour une personne curieuse à propos des processus entourant la création de la performance. C'est donc naturellement que nous avons choisi, par le biais d'une recherche qualitative, de nous intéresser au vécu des ÉA afin de mieux saisir ce concept. Notre recherche ne se concentre pas uniquement sur ces personnes, mais prend le temps de se pencher sur celles qui dirigent un tel programme. En effet, nous souhaitons rester dans cette posture où la performance n'est pas qu'une question individuelle mais interroge plutôt nos façons d'agir en collectif. Nous avons sélectionné un seul programme pour des raisons de praticité et de profondeur. Notre souhait était de construire une vue d'ensemble du phénomène de la création de la performance au sein d'une organisation.

Ce mémoire est divisé en sept chapitres. Le premier présente la revue de la littérature portant sur les différents thèmes entourant le parcours des ÉA depuis leur entrée au sein de leur PSE jusqu'à leur entrée sur le marché du travail. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel qui servira de lunette à l'analyse de la question de recherche. Ensuite, les choix méthodologiques sont introduits au chapitre trois et la présentation et l'analyse des résultats, au chapitre quatre, cinq et six. Finalement, le dernier chapitre propose une discussion sur l'interprétation des résultats, incluant les contributions théoriques, pédagogiques et pratiques ainsi que les limites de l'étude.

Chapitre 1 - Du sport mais pas que - Revue de la littérature

Ce chapitre se destine à présenter une recension des écrits sur l'impact d'un programme de sport universitaire sur le vécu des ÉA pendant leur scolarité et après dans le monde professionnel, en se concentrant sur la place accordée à la performance dans leur parcours personnel. En premier lieu, nous nous intéresserons d'une part à l'émergence des programmes de sport universitaire, ou programmes de sport d'excellence (PSE) et d'autre part à la double identité des étudiant·es-athlètes (ÉA). Il s'agira de mieux comprendre la place de l'institution sportive au sein de l'université et les bienfaits et limites que cela implique pour les ÉA. En second lieu, nous traiterons plus spécifiquement de leur vie post-graduation, à laquelle les PSE les destinent. En particulier, nous tenterons de cerner les enjeux et opportunités auxquels ces personnes font face lorsqu'elles effectuent leur transition vers le monde du travail.

1.1 La performance au sein des programmes de sport d'excellence (PSE)

Les programmes de sport universitaire, souvent nommés programme de sport d'excellence par les universités² (PSE), offrent un encadrement à certain·es étudiant·es afin d'atteindre de hauts résultats tant sportivement qu'académiquement tout en facilitant la transition vers la carrière professionnelle (Miller et Kissinger, 2009). Dans cette section, nous nous pencherons sur la compréhension du fonctionnement de ces programmes en nous focalisant sur le vécu des ÉA et la place de la performance qui y est accordée.

1.1.1 Le sport et la performance : deux concepts à interpréter dans leur contexte sociohistorique

² Voir aussi les sites web des différents programmes de sport universitaire québécois avec entre autres celui des Carabins <https://carabins.umontreal.ca/les-carabins/programme/> (récupéré le 28 avril 2024), du Rouge & Or <https://rougeetor.ulaval.ca/recrutement/programme-excellence/programme-rouge-et-or/> (récupéré le 28 avril 2024) ou celui du Vert & Or notamment <https://www.usherbrooke.ca/vertetor/corporation-etudes-sports/politique-institutionnelle-de-etudiante-et-de-etudiant-athlete> (récupéré le 28 avril 2024).

Du jeu au sport : l'émergence des sociétés industrielles et de la performance

Le sport

Avant le sport, il y avait le jeu. Nous ne souhaitons, bien sûr, pas enlever toute la partie ludique du sport avec cette phrase introductrice. Simplement, il s'agit de présenter une conception du sport qui nous échappe aujourd'hui. Alors, revenons-en au jeu avant de parvenir au sport contemporain. Cela nous permettra par la suite de mieux saisir l'émergence des programmes de sport universitaire.

Si nous revenons plusieurs siècles en arrière, nous pouvons observer, notamment durant l'Antiquité, l'exercice corporel dans une dialectique gréco-romaine, entre le jeu vecteur de développement harmonieux du corps et la technique pour vaincre et gagner en efficacité (Ellul, 1990). Au Moyen Âge et à la Renaissance en Europe, divers jeux populaires avaient cours sans objectifs particuliers ni organisation formelle. Ils étaient liés aux processions traditionnelles et aux coutumes populaires (Wohl, 1973).

Empruntons un regard moins ethnocentré cette fois. L'anthropologue Descola (2022) présente le sport comme un jeu de nature rituelle dans plusieurs sociétés, contemporaines ou précédentes, à travers le monde, en Amazonie, au Mexique et en Nouvelle-Guinée, entre autres. Nous y découvrons que l'« idée de coopération est plus importante que celle de compétition; il s'agit de collaborer dans une action commune, de mettre en marche un processus qui échappe à la volonté individuelle de tous les participants » (Descola, 2022 : 19). Nous retrouvons cette même perspective au Canada avec les populations autochtones qui ont élaboré le jeu de la crosse. Ce jeu médicinal revêt une fonction spirituelle, sociale et politique permettant notamment de « guérir des membres de la communauté ou pour résoudre des différends portant, par exemple, sur l'attribution des territoires de chasse » (Bruin et Calder, 2017; *Urbains.Autochtones.Fiers : Un jeu ancestral : La crosse*, 2019).

Paradoxalement, l'apparition du mouvement hygiéniste³, en parallèle de l'urbanisation et l'industrialisation qui le sous-tendent, coïncide avec celle des sports modernes en

³ C'est un mouvement politique et social qui amène la société dans son ensemble à ne plus contenir seulement les épidémies mais à prévenir les maladies au quotidien. Pour plus d'informations sur ce

Occident (Detellier, 2015; Vallet, 2022). Face à de rudes conditions de vie et de travail, il faut pouvoir garder un corps en santé capable de soutenir la charge de travail relative à une augmentation de la productivité dans les usines (Ellul, 1990). La pratique des sports est donc vue comme une opportunité clé pour façonner de tels corps. Pour leur part, les historiens Massicotte et Lessard (1984) évoquent que les caractéristiques du sport moderne apparaissent dans une Angleterre en pleine expansion économique et mutation sociale. Parmi celles-ci, nous retrouvons « la recherche de la performance, la poursuite des records, la mesure (du temps), le perfectionnement de la technique, la compétition, l'organisation, la réglementation, le spectacle de masse » (Massicotte et Lessard, 1984 : 163).

Finalement, Brohm définit le sport comme « l'institution de la compétition physique codifiée » (Brohm, 2017 : 74). Cette définition permet de distinguer le sport des autres activités ou exercices physiques souvent qualifiés abusivement de sports, selon lui. De cette manière, trois caractéristiques permettent de distinguer le sport de ces autres activités : « la compétition systématique comme finalité régulatrice, l'entraînement régulier comme préparation à la compétition, l'insertion dans une structure institutionnelle organisant et contrôlant l'activité sportive (clubs, fédérations, associations) selon des règles strictes (classe d'âge ou de poids, vérification des licences, conditions d'accès aux épreuves, etc.) » (Brohm, 2017 : 75).

La performance

Ainsi, introduisons le concept de performance tel que nous le connaissons aujourd'hui. Celui-ci est très lié au monde du travail (Lecoeur, 2023). Notion pluridisciplinaire, polysémique, complexe et difficile à définir, la performance prend des sens différents selon les disciplines et notamment dans le monde de la gestion (Issor, 2017; Lecoeur, 2023). Avec son approche sociohistorique, Lecoeur montre que chaque discipline scientifique utilise ce concept dans des significations qui sont propres à leurs référentiels. En d'autres termes, Lecoeur présente la complexité dans laquelle la performance émerge et s'étend dans des contextes socio-historiques situés. Cette analyse permet de mieux

mouvement au Québec, voir Goulet, D. (2002). « Le mouvement hygiéniste au Québec », *Cap-aux-Diamants*, vol. 70, p. 17-20.

comprendre comment les mondes académiques et hors-académiques font avancer leurs propres intérêts avec plus ou moins de frictions sur ce concept qui bousculera l'organisation du monde du travail et donc de nos vies.

De notre côté, nous avons traversé la révolution industrielle, les sports modernes sont apparus, et, avec eux, la recherche de performance. Lepage (2023) relève ainsi que la performance sportive paraît relativement simple à définir puisqu'elle est conçue par ce qu'elle crée, soit un résultat objectif.

Mais c'est là où une précision s'impose. Bandura (2007) nous invite à distinguer performance et résultat, deux notions souvent confondues. La performance désigne l'acte ou la réalisation elle-même, tandis que le résultat correspond à ce qui découle de cette performance. Ce que nous appelons parfois « résultat » n'est en réalité qu'un marqueur d'un niveau de performance (2007 : 40). Par exemple, dans un contexte universitaire, une note est un marqueur, A ou B, qui traduit un certain niveau de performance. Les véritables résultats sont les effets physiques, sociaux ou auto-évaluatifs qui en découlent. Pour illustrer, prenons l'exemple de la cuisine : la performance, c'est préparer et présenter un plat avec soin ; les résultats, ce sont le plaisir des convives, les compliments reçus et la satisfaction ressentie par la personne qui cuisine.

Cette compréhension de la performance rejoint l'approche de Demazière, Ohl et Le Noé (2015), pour qui la performance sportive résulte d'un processus collectif impliquant de nombreux acteurs. Même si c'est l'athlète qui l'exécute, la performance est co-produite par l'ensemble des personnes qui organisent et soutiennent son travail (2015 : 408).

Cette vision ouvre sur un concept complémentaire : la robustesse, tel que défini par Hamant, Charbonnier et Enlart (2025) dans un contexte de « violentes fluctuations socio-écologiques et géopolitiques ». La performance, expliquent-ils, combine efficacité et efficience, soit atteindre un objectif avec le moins de moyens possibles. La robustesse, elle, vise à maintenir un système stable à court terme et viable à long terme, malgré ces fluctuations. S'inspirer du vivant, souvent plus robuste que performant, permettrait d'éviter le piège d'une performance centrée sur la rationalisation et la standardisation,

gouvernée par le triptyque prescription–contrôle–sanction et amplifiée par l’injonction à l’hyperdisponibilité (Hamant, Charbonnier et Enlart, 2025 : 21).

Nous nous sommes avancés dans plusieurs directions afin de présenter le concept de performance, mais il était nécessaire pour nous de montrer l’étendue de son utilisation, de sa présence et de la complexité qu’il porte en l’associant à d’autres termes. Néanmoins, nous souhaitons en ressortir quelques enseignements : la performance comme réalisation est indissociable du processus qui mène à elle et c’est ce processus qui relève tant de complexités. En effet, c’est lui que nous ne voyons pas quand la réalisation est reluisante ou fracassante quand il s’agit d’un succès ou d’un échec.

Si nous retournons du côté des programmes de sport d’excellence (PSE), nous retrouvons particulièrement cet attrait collectif à la production de performance. En effet, les athlètes universitaires bénéficient d’un encadrement non seulement spécifique à la pratique de leur sport, mais également académique et extrascolaire (Blum, 2020). Une ambiguïté persiste dans le champ des études sur le sport universitaire concernant l’usage du terme "performance". Dans la littérature nord-américaine, ce terme est souvent associé à des réalisations concrètes, comme des scores sportifs ou des notes académiques. Toutefois, lorsque nous abordons la notion de résultats en tant que conséquences d’une performance, selon la perspective de Bandura, les contours deviennent plus flous. En effet, dans ce même champ (Blum, 2020; Chartier, 2018; Foster et Lally, 2021; Meyer, 2017), les résultats sont souvent assimilés à des performances, tandis que des concepts comme le succès ou même le « développement positif » sont utilisés pour qualifier les répercussions de ces performances.

Néanmoins, cet attrait pour le sport d’excellence universitaire se concentre en Amérique du Nord, comme nous le fait remarquer le rapport de l’inspection générale de l’éducation, du sport et de la recherche (IGESR) française sur le développement de l’activité sportive étudiante. Ailleurs, comme en France, l’engouement pour de tels programmes n’est pas présent et leurs programmes luttant contre la sédentarité estudiantine se concentrent particulièrement sur l’accessibilité, laissant de côté la performance sportive (Piozin, Leroy et Sève, 2023). Notons tout de même le rôle que joue la Fédération internationale de sport

étudiant (FISU) dans l'organisation d'événements de sport étudiant de calibre international partout dans le monde.

De la discipline au néolibéralisme : l'émergence des programmes de sport d'excellence (PSE)

Alors que nous venons de définir les notions de sport et de performance, replaçons-nous au 19^{ème} siècle chez nos voisins du sud, aux États-Unis, pour découvrir les prémices du sport universitaire. Cela nous permettra par la suite de mieux comprendre sa place au Canada et plus spécifiquement au Québec.

Nous nous retrouvons alors au Québec où la religion, chrétienne en majeure partie, a encore la main mise sur plusieurs institutions clés de la société, dont les universités. La vie sur les campus est très austère et peu d'exercice physique est permis. En ce sens, des comportements rebelles qui remettaient en question l'assise de cette autorité prenaient de plus en plus d'importance. Dès lors, quelques concessions étaient permises et un entraînement physique formalisé était accessible à la communauté étudiante, qui était exclusivement composée d'hommes. Le mouvement hygiéniste n'est pas étranger à cet enseignement (Lewis, 1970)⁴.

Toutefois, cela ne suffit pas à canaliser les ardeurs estudiantines. Vers les années 1840, quelques clubs sportifs émergents à l'intérieur des enceintes universitaires, puis des rencontres entre des universités prennent place (Lewis, 1970). Une dynamique est lancée, avec la première compétition d'aviron entre Yale et Harvard en 1852, et se propage d'abord dans l'est du pays, puis dans tout le pays et même au Canada (Boileau et Bélanger, 2003; Lewis, 1970).

L'organisation par et pour les étudiants laisse place à une institutionnalisation croissante des clubs et rencontres sportifs. Mais ce développement rapide s'accompagne d'écueils problématiques entre des situations de dopage et plusieurs morts sur le terrain. Face à ce

⁴ Pour la rédaction de ce paragraphe, je me suis appuyé sur l'article de Lewis (voir bibliographie).

besoin de régulation apparaît la NCAA (*National Collegiate Athletic Association*, soit l'Association de sport universitaire américaine en français) (NCAA, 2021; Oriard, 2012).

Cette association prend de l'expansion avec plus de membres, plus d'ÉA... et plus de revenus. Depuis les années 1960, nous assistons à une croissance impressionnante et régulière des accords commerciaux entre les PSE et des entreprises (Jozsa, 2013 : 81). De cette manière, à partir des années 1980, l'ère des réformes académiques voit le jour afin de gagner en intégrité dans la gestion de ces programmes et d'offrir un meilleur soutien académique (Oriard, 2012). Il s'agit d'encadrer la mentalité de gagner à tout prix qui a été importée dans le sport universitaire (Oriard, 2012 : 5). Néanmoins, ces réformes sont loin de faire l'unanimité et la gouvernance de la NCAA fait face à une vive période de critiques qui transcende les frontières du sport (Bernard, 2019).

Oriard (2012) et Jozsa (2013) ne manquent pas de mentionner que l'importance de ces réformes concerne avant tout les sports à hauts revenus que sont le football et le basketball. En effet, selon eux, ces sports sont rapidement devenus trop importants pour la survie des PSE mais également des communautés locales et des universités. À titre d'exemple, le basketball représente la majorité du milliard de dollars de revenus de la NCAA⁵. En revanche, ils évoquent dans leurs article et livre respectifs que, comme cela a été le cas dans le passé, la structure dysfonctionnelle actuelle peut être changée de manière systémique. Notons aussi que ce n'est qu'en 1972, grâce à l'adoption de la loi *Title IX*, qui obligeait les établissements d'enseignement supérieur à offrir des services sportifs en parité à leur communauté, que les femmes ont obtenu le droit de pratiquer un sport universitaire (NCAA, 2021).

Ces dysfonctionnements sont également présents dans le sport universitaire canadien (Robinson, Weaving et Spicer, 2023; White, 2013), et sur lequel nous nous penchons maintenant. Il importe, avant toute chose, de relativiser la comparaison entre les sports universitaires canadien et américain. Si le premier cité est originaire du second à la manière d'une « appropriation culturelle » (Boileau et Bélanger, 2003), la différence

⁵ Rappelons que la NCAA représente plus d'un milliard de dollars de revenus. Voir <https://www.ncaa.org/sports/2021/5/11/division-i-finance.aspx> (récupéré le 15 août 2023).

d'envergure entre les deux systèmes empêcherait des rapprochements adéquats (Jobin-Lawler, 2021). En effet, au niveau canadien, il n'y a pas d'équivalent d'un sport *Big-Time*, soit un sport capable de générer des audiences et des revenus conséquents (White, 2013)⁶. Néanmoins, cette tendance évolue (White, 2013) et le U SPORTS atteint même depuis la troisième année consécutive des records d'audience télé et prévoit de faire fructifier son modèle de diffusion (U SPORTS, 2024 : 48)⁷. Il faut aussi garder en tête que la victoire et le succès sont souvent privilégiés par rapport au plaisir et à l'amusement au sein de la plupart des PSE canadiens (Wilson et Potwarka, 2015).

Le sport canadien s'est donc bâti, ces 100 dernières années, à travers des associations régionales qui se sont rassemblées peu à peu. D'une part, au niveau géographique, puisque les associations de l'est et de l'ouest du pays sont passées par différentes phases de collaboration et d'indépendance avant de s'unir. Le gouvernement a joué un rôle majeur dans cette unification, notamment avec un apport financier conséquent. D'autre part, des associations traitaient les hommes et les femmes séparément avant également de se réunir sous une même bannière. De nos jours, le sport universitaire canadien, chapeauté par l'association U SPORTS soit l'équivalente canadienne de la NCAA, propose aussi des championnats nationaux de sport d'excellence.⁸

En revanche, lorsque nous examinons les sites officiels et les rapports annuels des différentes conférences canadiennes, nous remarquons qu'une certaine latitude leur est accordée. Celle-ci se reflète dans leurs missions (voir tableau suivant) et elle a des conséquences directes dans le fonctionnement et les résultats de ces conférences. À titre d'exemple, nous observons respectivement moins de 4000 et plus de 9500 ÉA, 2 et 8 championnats nationaux remportés en 2022-2023 et 4 et 7 en 2023-2024, ainsi que 8 et 20 membres à l'échelle nationale pour le RSEQ (Réseau de sport étudiant du Québec) et le SUO (Sport universitaire de l'Ontario). Outre la commercialisation, c'est donc cette

⁶ Les revenus liés à l'organisation des compétitions nationales se soldent à plus d'un milliard de dollars américains pour la NCAA et dépassent à peine les 600 000 dollars canadiens pour U SPORTS et le rapport financier de la NCAA de 2022-2023 (Récupéré le 1^{er} juin 2024 sur https://ncaaorg.s3.amazonaws.com/ncaa/finance/2022-2023NCAAFIN_FinancialStatement.pdf).

⁷De plus, tous les indicateurs clés de performance concernant la visibilité de leur site web et sur les médias sociaux sont en augmentation).

⁸ J'ai utilisé les informations présentées sur le site suivant pour la rédaction de ce paragraphe : <https://usports.ca/qg/tout-sur-la-marque>. Récupéré le 2 octobre 2023.

indépendance des associations régionales vis-à-vis de l'association centrale qui distingue principalement le sport universitaire canadien de l'américain.

Tableau 1 - Missions et visions du RSEQ et du SUO

| | RSEQ | SUO |
|----------------|---|---|
| Mission | « Le RSEQ (Réseau du sport étudiant du Québec) contribue à la persévérance et à la réussite éducative par la promotion de la santé, le développement de la personne par la pratique du sport et de l'activité physique en milieu étudiant. » ⁹ | « Développer les étudiants-athlètes par le biais de l'enseignement et du sport afin qu'ils atteignent l'excellence dans la vie. » ¹⁰ |
| Vision | « Le RSEQ est reconnu comme le leader du développement du sport et de l'activité physique dans le milieu étudiant et un incontournable de la concertation avec les différents partenaires. » | « Être la principale conférence de sport universitaire au Canada. » ¹¹ |

Source : Création de l'auteur

Nous venons de voir comment a émergé le sport, à partir du jeu, ainsi que les programmes de sport universitaire américains et canadiens. Nous avons délibérément choisi de ne pas nous intéresser aux autres formes de sport étudiant, car elles ne présentent pas ou peu de caractères compétitifs (Piozin, Leroy et Sève, 2023). Ce qu'il est important de retenir c'est que ces institutions apparaissent dans le contexte de développement industriel occidental et de mutation de nos sociétés qui tendent vers le libéralisme et le néolibéralisme¹². La notion de performance propre au monde industriel s'invite alors dans le sport et de surcroît dans le sport universitaire. Celui-ci prend rapidement de l'expansion et s'institutionnalise peu à peu, d'abord pour encadrer les dérives, puis pour gérer une commercialisation tous

⁹ Récupéré de <http://rseq.ca/lerseq/mission/> le 2 octobre 2023.

¹⁰ Rapport annuel du SUO récupéré de https://oua.ca/about/oua_impact_assessment le 2 octobre 2023. Traduction libre.

¹¹ Ibid.

¹² Nous entendons par néolibéralisme un courant de pensée issu des écoles de ... qui prône une limitation du rôle de l'État dans les activités économiques au profit de celles répondant aux lois du marché. Voir M. Labonté (2016) dans l'article du Devoir Néolibéralisme: le mal de notre époque (Récupéré le 29 mai 2024 <https://www.ledevoir.com/societe/sante/475954/neoliberalisme-le-mal-de-notre-epoque>) ou encore cet article de Pour L'éco (2019) qui en propose une définition <https://www.pourleco.com/le-dico-de-l-eco/neoliberalisme> (Récupéré le 29 mai 2024).

azimuts aux États-Unis et dans une moindre mesure au Canada. Voyons à présent comment cela se passe à l'intérieur, dans le vécu des ÉA.

1.1.2 La double identité des étudiant·es-athlètes : le ying et le yang

Cette partie est dédiée à la compréhension de l'équilibre auquel est confronté chaque ÉA leurs aspirations personnelles. D'une part, nous nous pencherons sur les bénéfices tangibles que tire cette population étudiante à travers ce cheminement spécifique. D'autre part, nous aborderons les limites intrinsèques à la poursuite d'un tel cheminement.

Développer son avantage compétitif...

Nous l'avons mentionné précédemment dans l'introduction : les PSE peuvent permettre de favoriser le développement personnel des individus qui y prennent part. La littérature scientifique va dans ce sens et étudie de plusieurs manières la préparation pour la vie après la graduation des ÉA. Nous présenterons les apports du passage au sein d'un PSE au niveau des habitudes liées à la santé, à la réussite scolaire et aux compétences de vie et utiles pour le marché du travail. Ces éléments sont documentés de manière extensive dans la littérature afférente.

D'abord, précisons que ce qui distingue les ÉA du reste de la communauté étudiante est la saillance de leur rôle d'athlète ainsi que l'interaction entre les identités d'athlète et d'étudiant·e (Lu, Heinze et Soderstrom, 2018). Ensuite, examinons ce que des études comparant les ÉA au reste de la population étudiante amènent (Aries *et al.*, 2004; Chen, Snyder et Magner, 2010; Conners *et al.*, 2023; DeFreese, Weight, Kerr, *et al.*, 2021; Dwyer et Gellock, 2018; Lund *et al.*, 2013).

Dans un premier temps, un constat prévisible survient avec l'exposition au sport (DeFreese, Weight, Kerr *et al.*, 2021). Bien que cette exposition ne soit pas homogène, si on enlève les blessures importantes, des bénéfices en santé sont envisageables, notamment grâce aux habitudes liées à l'activité physique (Zhang, Chen et Zhang, 2024). Ce qui pourrait étonner, c'est la prise de conscience directe par les ÉA de l'importance de modifier leurs routines alimentaires et sportives pour préserver leur santé (Meyer, 2017).

Néanmoins, Weaving et Teetzel (2014 : 212) mitigent ces aspects positifs liés à la santé physique. En se concentrant sur les pratiques du dopage et de la consommation de compléments chez les ÉA, elles dressent plusieurs constats. Elles relèvent que les athlètes des deux genres subissent des pressions concernant les stéréotypes de genre. Ceux-ci vont impacter la manière dont ces personnes vont convenir d'acceptabilité d'une substance. Tandis que les femmes étudiantes-athlètes vont craindre de devenir trop musclées ou trop masculines, les hommes vont ressentir de la pression à paraître musclés, spécialement dans les sports où les hommes dominent tel que le football. Dix ans plus tard, ces stéréotypes persistent encore lorsque nous constatons que chez les athlètes NextGen¹³ les femmes subissent davantage de troubles alimentaires que les hommes et que ces derniers ont un plus grand désir pour la musculature (Maurin *et al.*, 2024). Par ailleurs, Maurin, Labossière, Pomerleau-Fontaine *et al.* (2024) avancent que ces conséquences peuvent être modérées lorsque ces athlètes sont aux études ou à l'emploi.

Dans un deuxième temps, il apparaît que la performance académique est semblable, voire améliorée pour les membres des PSE par rapport à leurs homologues de la communauté étudiante (Aries, McCarthy, Salovey *et al.*, 2004; Chen, Snyder et Magner, 2010). Cela reste à nuancer. Rankin *et al.* (2016 : 710) comme Johnson, Wessel et Pierce (2010) montrent que les variables du genre, du groupe ethnique et du niveau du sport d'excellence (si c'est un sport à revenus, ou selon la division de l'équipe) expliquent en grande partie la réussite scolaire, soit les notes et le taux de graduation des ÉA. Un autre angle d'exploration est possible à travers l'analyse des entretiens de fins de programme (*exit interviews and surveys*¹⁴). Harry (2021) révèle avec cette méthode que les ÉA reconnaissent avoir vécu une expérience académique positive et expriment de la gratitude envers leur *Alma mater* pour le soutien académique reçu.

Dans un dernier temps, observons les apports au niveau de l'employabilité. Dwyer et Gellock (2018) reconnaissent que, pour les employeurs, la pratique d'un sport universitaire équivaut à la réalisation d'un stage en raison de l'éthique de travail qui y est développée. Vallet (2022) souligne même qu'« un corps musclé serait un signal de

¹³ Athlètes canadiens identifiées comme *élite* ou *relève*

¹⁴ La NCAA oblige ses membres à mener de tels entretiens.

productivité économique comme d'intégration sociale ». Son ouvrage présente le culturiste sous la métaphore de l'entrepreneur du corps. Celle-ci peut aussi être utilisée chez les ÉA. En effet, Meyer (2017 : 23) dresse, par le biais d'entretiens semi-directifs avec des ÉA, une liste des compétences utiles à la vie après la graduation qui sont développées à travers le vécu au sein d'un PSE. Ces compétences sont toutes tournées vers une forme de productivité. De même, Weight *et al.* (2024) rapportent des compétences similaires qui sont transférées dans d'autres domaines après le parcours de sport universitaire. Mais cette pleine préparation au monde professionnel ne fait pas consensus non plus. Foster et Lally (2021) présentent plutôt, dans une étude sur les impacts à long terme chez les ÉA internationaux, que ces personnes sont davantage préparées à des carrières sportives plutôt qu'à des carrières non sportives. Ces deux scientifiques notent quand même une perception du développement et de l'application des compétences de vie chez ces Alumni. Enfin, mais pas des moindres, les attributs du leadership des ÉA émergeront et se renforceront pendant leur séjour dans les PSE. D'une part, en tant qu'athlète sur le terrain qui performe avec son équipe (Chen, Snyder et Magner, 2010; Dwyer et Gellock, 2018) et d'autre part, en tant qu'individu en dehors du terrain sportif (Connors, Cochrum, Lund *et al.*, 2023). Le tableau suivant recense les principales conséquences associées à un parcours d'ÉA identifiées dans cette revue de la littérature :

Tableau 2 - Sommaire des bénéfices et limites de la participation à un PSE relevés de la littérature

| Bénéfices d'un parcours au sein d'un PSE pour les ÉA | Limites d'un parcours au sein d'un PSE pour les ÉA |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gains en santé liés à la pratique d'une activité physique • Expérience académique bonifiée • Développement de compétences utiles après la graduation (persévérance, capacité à travailler en équipe, gestion du temps, patience, humilité) | <ul style="list-style-type: none"> • Potentialité accrue de blessures graves et de pratique excessive • Pressions liées aux idéaux corporels • La réussite scolaire dépend de plusieurs variables sociodémographiques • Moins d'occasions de réaliser des stages et des échanges internationaux • Burnout |

Source : Création de l'auteur

...mais attention de ne pas ouvrir la boîte de Pandore de la société de surperformance!

Nous venons de nous intéresser aux apports potentiels du double cheminement d'étudiant-athlète. Rappelons-le, ce cheminement vise les réussites sportive et académique, soit une double quête de performance. Si celui-ci culmine vers un individu prêt à entrer sur le marché du travail, le déroulement de ce cheminement est marqué par des tensions pour remplir ces deux rôles. Traitons donc de ces tensions.

Lu, Heinze et Soderstrom (2018) comme Steele, van Rens et Ashley (2020) ont ainsi noté qu'en s'identifiant trop fortement dans l'un de leurs deux rôles, les ÉA sont fréquemment confrontés à des conflits identitaires. Ces constats ne sont pas nouveaux dans la littérature, mais, avant d'aller plus loin, il est primordial de distinguer les conflits identitaires des conflits de rôles chez les ÉA. Le conflit identitaire chez les ÉA est la conception selon l'individu de deux ou plusieurs identités comme étant « construites si différemment en termes de pensées, de sentiments et de traits de caractère associés à chacune d'elles qu'elles sont inconciliables » (Killea-Jones, 2005). À l'inverse, en nous appuyant sur une définition de Snyder¹⁵ présente dans l'étude de Cooper et Cooper (2015 : 135), nous considérons que le conflit de rôle survient lorsque les athlètes se heurtent aux contraintes structurelles inhérentes et aux défis bien ancrés associés à l'accomplissement des rôles d'étudiant·e et d'athlète au sein d'un PSE.

De cette manière, si nous simplifions, les conflits identitaires résultent de tensions internes (par rapport aux valeurs, au vécu...) tandis que les conflits de rôles sont issus de pressions extérieures. Certes, nous avons conscience qu'une partie des ÉA possèdent des identités athlétiques fortes, mais souvent au détriment de leur développement personnel en dehors du sport (Cooper et Cooper, 2015). Cela a été vérifié avec les symptômes de santé mentale qui ont particulièrement touchés les ÉA, notamment les femmes, au Québec durant la pandémie de COVID-19 (Boudreault *et al.*, 2022).

Ainsi, cette conflictualité de rôles n'est pas issue de nulle part. Déjà, en tant qu'athlètes d'excellence, ces personnes sont soumises à de multiples facteurs de stress entourant la production de performance et subissent des enjeux de santé mentale (Poucher *et al.*, 2019).

¹⁵ Voir Snyder, E.E. (1985). A theoretical analysis of academic and athletic roles. *Sociology of Sport Journal*, 2(3), 210–217.

Puis, de manière inhérente à leur double rôle, les ÉA font face à des pressions de performance à plusieurs échelles tout en visant plusieurs réussites simultanément (Blum, 2020; Crocker et Duncan, 2020; Weaving et Teetzel, 2014; White, 2013). Ces pressions peuvent s'observer à travers leurs entraîneur·euses qui redistribuent les impératifs de victoires de leur direction (Weight, Haroldson, Harry *et al.*, 2024; White, 2013), à travers la communauté étudiante directement (Simmons *et al.*, 2018) (un phénomène exacerbé avec les réseaux sociaux (Sanderson, 2018)) ou encore à travers leurs propres conscience et inconscient (Blum, 2020; Weaving et Teetzel, 2014). Par ailleurs, Magrath propose d'utiliser le terme d'« athlète-étudiant » pour mettre en garde face au mythe de l'amateurisme entourant celui d'« étudiant-athlète » (2022).

Recentrons-nous sur notre problématique de départ. Nous étudions, dans le cadre des PSE, la construction sociale de la performance et l'impact des exigences de performance sur la construction des ÉA. Nous observons alors que le chemin de la quête de performance emprunté par cette population n'est pas exempt de souffrance, tant physique que mentale. Cela n'a rien d'étonnant puisque la mesure de l'existence d'un état physiologique de performance résulte de la mesure des limites de la fatigue, du stress et du risque (Lecoeur, 2023).

De cette manière, tout le monde n'est pas outillé de la même manière pour faire face à ces exigences de performance (Polenske *et al.*, 2022). En outre, lorsque la passion devient obsessive, l'attitude face aux substances améliorant la performance est plus permissive (Wilson et Potwarka, 2015). Que faire lorsque ces exigences de performance deviennent un trop grand poids pour les ÉA et menacent leur intégrité, tant physique que mentale ? La question est abordée plus fréquemment maintenant que la santé mentale devient un enjeu étudié en contexte de sport universitaire (Cassilo et Sanderson, 2024).

Cependant, il nous manque une pièce du casse-tête avant de nous consacrer à cette question : la perception des ÉA de leur intégrité. Crocker et Duncan (2020) proposent de considérer comment les ÉA, en contexte canadien, pensent à la santé. Cette approche permet de mieux comprendre les comportements et les facteurs de style de vie qui mènent aux conséquences négatives qu'ils et elles subissent. Les résultats obtenus montrent que

les ÉA construisent leur concept de santé de manière holistique, en mettant particulièrement l'accent sur les domaines physique et mental, plutôt que sur le bien-être social. De plus, ces personnes assimilent la qualité de la santé physique à la capacité athlétique, tandis que l'intégration de la qualité de la santé mentale à la capacité athlétique était moins présente. Finalement, un autre point intéressant est que les participant·es de cette étude ont évoqué de nombreuses sources d'où ils tiraient leurs idées sur la santé, mais les expériences sportives étaient citées comme particulièrement significatives et formatrices.

Où va-t-on avec cela ? Nous avons une santé mentale et physique à risque pour des ÉA qui portent recherche de la performance au centre de leur vie et de leur santé. Pour prévenir une dégradation de cette santé, plusieurs solutions sont étudiées. D'abord, il y a la limitation de la performance athlétique ou même l'interdiction de la participation athlétique pour des raisons de santé légitimes et importantes (Stovitz, 2009). Cela reste pour des cas isolés ou périphériques de notre population, bien que la définition du dopage ou des substances dopantes reste toujours floue (Stovitz, 2009).

Ensuite, il y a autre façon radicale d'aborder cette question. Weaving et Teetzel (2014) proposent ainsi au corps entraîneur et aux membres de l'administration de créer une culture autour du plaisir et de la joie dans la pratique sportive. Cette culture permettrait aux ÉA de s'engager dans des mondes sociaux qui vont au-delà de leur pratique sportive. Cela permettrait de s'éloigner de la logique de gagner à tout prix. De même, Gray *et al.* (2023) invitent le personnel du corps entraîneur et les parties prenantes liées à la médecine du sport à considérer des stratégies d'intervention pour améliorer la persévérance et la passion pour les objectifs à long terme, communément nommé *grit* en anglais, chez les étudiantes-athlètes. Cela pourrait permettre d'atténuer le burnout et la diminution du bien-être chez celles-ci. De manière plus générale, il serait pertinent d'amplifier les ressources en santé mentale qui facilitent l'introspection, l'interprétation et la traduction des expériences d'adversité en une réintégration résiliente (Weight, Haroldson, Harry *et al.*, 2024). Dans la même lignée, et dans une recherche en contexte canadien de nouveau, Yang *et al.* (2024) préconisent de véritablement intégrer les ÉA à l'organisation sportive. Cela impliquerait de faire évoluer l'environnement de service afin que celui-ci ne réprime

pas les émotions des ÉA. Cette évolution serait certes, physique, mais avant tout, elle se concentrerait sur l'écoute des besoins et des désirs de cette population.

Finalement, une solution très pragmatique, avec des bénéfices dans le long terme, serait d'engager des travailleurs et travailleuses sociaux du sport (Lawrence W. Judge, 2024). Cette équipe fournirait des services de soutien complets aux ÉA, en favorisant leur bien-être dans un environnement propice à la réussite athlétique et académique (ibid.). Chartier (2018 : 46) abonde dans cette direction lorsqu'il s'agit de traiter du développement positif des ÉA au Québec. Dans son étude de cas, elle constate qu'un climat positif est déterminant pour permettre une expérience réussie, plus que ne le sont les performances de l'équipe. À travers la littérature (Gould et Carson, 2008; Holt *et al.*, 2017; Pierce, Gould et Camiré, 2017), elle conçoit par climat, toutes les interactions, particulièrement celles avec son (ses) entraîneur·euse(s) et ses pairs, qui nourrissent les relations de l'ÉA et les exigences qui cadrent son expérience.

Pour conclure cette première partie qui portait sur notre compréhension et notre vision des PSE et des ÉA qui les composent, nous avons tenté de dresser une vue historique et locale du sport universitaire canadien. Cela nous a permis de mieux saisir l'environnement dans lequel évoluent les ÉA. À travers la quête de performance de ces personnes, une attention spécifique doit leur être adressée. Cet encadrement vise, d'une part, à atteindre leur potentiel tant à l'université qu'au-delà, et d'autre part, à éviter les écueils qui destinent les personnes qui n'ont pas tous leurs garde-fous. Les travaux d'Ehrenberg (1991) sur la place de la fatigue dans le « culte de la performance » trouvent une certaine suite dans le vécu des ÉA et la littérature qui permet de le documenter.

1.2 Un tremplin pour sa retraite d'ÉA et l'au-delà

Cette seconde partie de la revue de la littérature permet d'éclairer la seconde partie de notre question de recherche à savoir ce que les ÉA vont faire des exigences de performance après avoir quitté leur PSE. Ces personnes incarnent des modèles de réussite et d'inspiration dans nos communautés étudiantes et plus largement dans notre société¹⁶.

¹⁶ Ces éléments de langage sont souvent repris dans les communications des PSE. Chez les Carabins, nous pouvons les retrouver dans le guide de l'ÉA, sur la page qui présente la mission du programme (voir

Néanmoins, si nous avons vu que ces personnes sont soumises aux mêmes injonctions de performance, leurs parcours sont loin d'être uniformes. C'est encore plus vrai lorsqu'on s'intéresse à leur entrée dans le monde du travail.

1.2.2 Traverser la porte de l'après-université : la dernière épreuve ?

L'une des questions fondamentales à laquelle ce mémoire tente de répondre s'adresse à la transversalité de l'intégration des exigences de performance du programme de sport universitaire à l'entrée du marché du travail. Maintenant que nous cernons mieux le concept de pouvoir d'agir chez les ÉA, nous chercherons maintenant à mieux comprendre comment il se déploie dans cette transition vers le monde du travail. Que se passe-t-il durant cette période névralgique pour ces jeunes individus et comment concrétisent-ils ces apprentissages?

Le temps, les réflexions et l'évolution

Selon son année d'admissibilité, un·e ÉA au sein d'un programme de sport universitaire se voit décerner un titre : de « recrue » à « senior ». Cet individu aurait alors atteint une certaine maturité et son rendement maximal en tant qu'ÉA : son potentiel athlétique aurait été exploité et la graduation est à portée de main. C'est avec ce bagage que l'ÉA est prêt·e pour un nouveau voyage à l'extérieur de l'université. Cet extérieur reste, toutefois, à explorer dans son entièreté pour une part de ces ÉA.

Avant tout, précisons que peu d'ÉA parviennent à rallier les rangs professionnels de leur sport. En NCAA, c'est moins de 3% des ÉA qui vivent de leur pratique sportive après leur passage au sein du sport universitaire (Navarro, 2015), tandis qu'au Canada, cette proportion descend sous les 1%¹⁷ (U SPORTS, 2024).

Ensuite, s'il y a peu de données qui estiment la proportion d'ÉA qui aspirent à une carrière sportive professionnelle, nous notons que la prépondérance pour le rôle d'athlète limite

<https://carabins.umontreal.ca/les-carabins/programme/> récupéré le 13 juin 2024) ou dans de nombreuses nouvelles publiées sur leur site (voir en autres <https://carabins.umontreal.ca/football/senecal-est-lathlete-de-lannee-au-canada/> ou <https://carabins.umontreal.ca/football/les-honneurs-saccumulent-pour-carl-chabot/>).

¹⁷ Pour cette estimation, nous avons considéré les données des ÉA repêché·es, soit 96, et le nombre total d'ÉA, soit plus de 15500. Il se peut donc que cette statistique de moins de 1% soit sous-estimée.

les possibilités d'exploration (Lally et Kerr, 2005; Navarro, 2015). La notion d'engloutissement du rôle exploré par Cooper et Cooper (2015) permet d'illustrer cette dynamique des aspirations académiques qui diminuent alors que l'ÉA progresse dans son parcours et priorise son rôle d'athlète. À l'inverse, Blum (2020) évoque, dans le cadre de l'expérience d'un ÉA, le rôle d'athlète qui prend une place majeure au début du parcours universitaire, laisse davantage d'espace au rôle d'étudiant lorsque l'entrée sur le marché du travail est envisagée dans un futur rapproché.

D'un côté, en suivant ce parcours, il faut accepter de limiter l'exploration de sa carrière professionnelle (Navarro, 2015). De la même manière, Walker, Harrison et Bennett (2019) montrent les bienfaits que les ÉA, notamment les personnes issues des minorités, pourraient obtenir en réalisant une partie de leur scolarité à l'étranger, comme leurs autres camarades. Cela leur offrirait la possibilité d'explorer un nouvel environnement culturel et ainsi de découvrir une nouvelle facette de leur identité (Andrassy *et al.*, 2014). De plus, des opportunités de stage offertes sur le campus pourraient être implémentées afin d'assister les ÉA dans leur développement de carrière, soutiennent Kelly *et al.* (2021) qui ont exploré une telle solution à l'Université Clemson.

La littérature parle d'une même voix à ce propos. Il y a une nécessité à proposer des programmes d'encadrement spécifiques aux besoins des ÉA en collaborant avec les différentes parties prenantes qui s'adressent à cette population. Cela permettrait de combler ces sentiments d'isolation et ce manque d'exploration du fait des contraintes systémiques qui limitent, entre autres, le temps possible à investir dans des rôles autres que ceux d'athlète et d'étudiant (Andrassy, Svensson, Bruening *et al.*, 2014; DeFreese, Weight, DeCicco, *et al.*, 2021; Kelly, Sarah, Amanda L. *et al.*, 2021; Kristina Navarro et Stephen Malvaso, 2015).

De l'autre côté, le choix de la spécialisation des ÉA n'est pas anodin et présente des difficultés pour ces personnes (Lally et Kerr, 2005). Navarro (2015) précise que ce ne sont pas tous les ÉA qui ont leur choix de programme aligné avec leurs aspirations professionnelles. Ce qui ressort de cet état de fait, c'est que le choix du programme d'étude est perçu comme une commodité banale afin de garder son éligibilité pour

pratiquer son sport (ibid.). De la même façon, les ÉA, qui sentent ne pas recevoir suffisamment de soutien dans leur processus de choix de carrière, sélectionnent par défaut une carrière en lien avec le sport (Kelly, Sarah, Amanda L. *et al.*, 2021). Ainsi, Alanis, Cunningham et Brison (2024 : 15) recommandent la mise en place de programmes de mentorat à l'échelle des PSE afin que les ÉA puissent connecter avec des individus de diverses origines ethniques, en incluant les membres de la faculté.

En outre, les études peuvent être, paradoxalement, un moyen de transitionner vers le monde du travail. Certain·es ÉA choisissent de poursuivre leur formation académique aux cycles supérieurs, certes, afin de prolonger leur carrière d'athlète universitaire, mais aussi comme une opportunité de transition vers le « « monde réel » » (Pascale, Gregg et Buenano, 2021).

En conséquence, nous sommes maintenant en mesure de conceptualiser la transition vers la vie professionnelle comme un processus continu qui débute dès le choix du programme d'étude. Cette traversée de la connaissance de soi nécessite une escorte particulière pour ne pas répondre aux diktats de l'engouement pour la performance athlétique qui obnubile la construction identitaire dans certains cas. Des mirages peuvent également se retrouver dans notre carrière professionnelle si la question du sens n'est pas posée.

Le sens du travail : les mirages du mythe de performance

Enfin, mais pas des moindres, abordons la question du sens au travail. Il y a une pertinence à terminer cette recension des écrits par ce thème, puisque c'est le but à atteindre lorsqu'on entreprend des études. En fait, c'est même la question qui se dessine en filigrane à l'intérieur de ce mémoire : Comment définir et atteindre le sens au travail avec son vécu au sein d'un PSE ? L'intuition derrière cette question et le titre de cette partie vient du proverbe de Confucius : « Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie. » Ainsi, en tant qu'ÉA, le sport est souvent une passion (Wilson et Potwarka, 2015). Il est alors commun de souhaiter retrouver dans son futur emploi ce qui nous passionne dans notre sport. Quelle est ainsi la place de la performance dans cette quête ?

Cette question trouve une légitimité dans notre société. En paraphrasant Vallet (2022), nous observons que la conformité à des paramètres physiques est envisagée comme une voie d'accès à une libération psychologique et à un meilleur positionnement social. Cette conformité n'est pas étrangère aux ÉA (DeFreese, Weight, Kerr *et al.*, 2021). À partir de là, est-ce que les ÉA aspirent à ce meilleur positionnement social en particulier ? Si oui, cela suffit-il à donner du sens au travail ? Peu de littérature à ce jour permet de répondre exhaustivement à ces questions et de déterminer si ces personnes sont capables de se satisfaire de ce qu'elles ont et ne pas désirer toujours le prochain record, la prochaine victoire, la prochaine promotion. Mais intéressons-nous à la question du sens au travail pour nous éclairer dans cette démarche de compréhension.

La place de la passion est communément mise de l'avant quand il s'agit de choisir son emploi ou de (re)définir son orientation de carrière. Néanmoins, Coutrot et Perez (2022) proposent de considérer le sens du travail à partir d'une conception politique du travail. À travers notre emploi, nous ne nous contentons pas de produire des biens et services, mais aussi, nous contribuons à produire les normes politiques qui organisent la société. Trois dimensions du sens du travail apparaissent alors : le sentiment d'utilité sociale, la cohérence éthique et la capacité de développement. La première, la cohérence éthique, renvoie à l'alignement entre les valeurs personnelles et les tâches effectuées : ressent-on le sentiment du travail bien fait, ou au contraire, doit-on exécuter des actions que l'on désapprouve, ou bâcler des opérations faute de temps ? La deuxième, le sentiment d'utilité, concerne la perception que son travail a une utilité pour autrui et s'accompagne souvent d'un sentiment de fierté d'appartenir à une organisation donnée. Enfin, la capacité de développement touche à la possibilité d'apprendre, de mobiliser ses compétences et d'avoir une certaine autonomie dans l'organisation de son travail, tout en évitant l'ennui et en pouvant s'investir dans des tâches stimulantes (ibid. : 23).

Ces trois dimensions nécessitent une connaissance de soi suffisante pour rencontrer des réponses satisfaisantes. En fait, il est primordial d'adopter une conception politique du travail car celui-ci est socialement situé comme nous l'avons déjà évoqué plus tôt. Lecoœur (2023) a ainsi mené une analyse critique de la production et de la circulation des conceptions de la performance au travail. Il envisage de cette manière que le travail que

nous connaissons aujourd'hui à travers nos emplois est une récupération du monde industriel, à partir de la physiologie et plus particulièrement de ses notions mobilisées pour étudier la performance physiologique, afin de favoriser les intérêts socio-économiques de ce monde social.

Les ÉA peuvent trouver leur place dans ce monde social. Pour mieux les accompagner dans l'élaboration de leur projet professionnel, certaines bonnes pratiques issues de la littérature permettent de dégager des lignes directrices pour mener des entretiens exploratoires. Parmi celles-ci, nous retrouvons les visées « a) d'identifier les intentions des ÉA en ce qui concerne les transitions de carrière et de vie; (b) de comprendre pourquoi ils et elles agissent de la manière dont ils le font et pourquoi ils tiennent fermement à leurs croyances en matière de décisions de carrière et de vie; et (c) avancer en réfléchissant à la manière dont ils peuvent se donner les moyens d'entrer et de sortir de la carrière « de sportifs professionnels » » (Faidley, 2022 : 26, traduction libre). Nous remarquons que ces réflexions offrent l'opportunité de se questionner sur les prochaines étapes cruciales à entreprendre et sur l'essence de leur pouvoir d'agir, d'où il provient et vers quoi l'orienter. L'expérimentation reste alors la clé pour valider les enseignements liés à ce processus de connaissance de soi. Pour illustrer ce point, Walker et Melton (2015) soulignent l'importance de nouer des partenariats entre les milieux académiques et l'industrie du sport afin de produire des données et des récits supportant le changement social.

La figure suivante permet de présenter de manière concise le processus d'accompagnement idéal dans un PSE pour soutenir le développement de l'ÉA en tant que sujet, selon les meilleures pratiques identifiées dans la littérature :

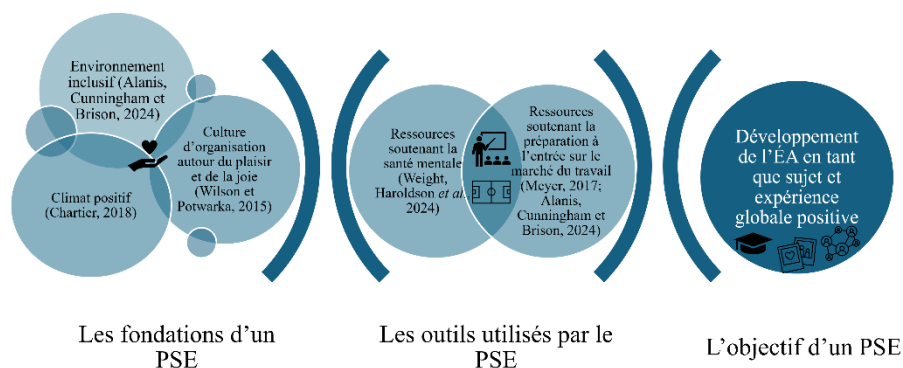


Figure 1- Les coulisses de développement des ÉA au sein d'un PSE (création de l'auteur)

1.2.1 Des chemins différents dans cette même quête de la performance

Traverser un champ d'inégalités...

Dans la première partie de cette revue de littérature, nous avons vu que l'institution du sport ne reste pas figée dans l'histoire. En fait, elle est le reflet de la société (Testard-Vaillant, 2019). Elle incarne ainsi cet idéal de méritocratie propre à nos démocraties occidentales, qui stipule qu'avec du travail, il soit possible de performer et d'atteindre ses buts (Mignon, 2004). Cet idéal est, rappelons-le, également un pilier de l'institution universitaire (*Les états généraux sur l'éducation [...]*, 1996). De cette manière, les PSE apparaissent comme des tremplins dans la vie pour certaines parties de la population. Mais attention aux mirages...

De prime abord, la littérature est univoque : des inégalités systémiques persistent au sein de nos organisations universitaires, et le sport n'y échappe pas (Alanis, Cunningham et Brison, 2024; O'Donnell, 2022; Porter, 2019; Robinson, Weaving et Spicer, 2023). Plusieurs groupes minoritaires font face à de telles discriminations et il importe donc de bien les cerner si nous souhaitons obtenir une vue holistique du rapport entre les exigences de performance et les ÉA.

Sans oublier ces inégalités sociales, mentionnons que le système du sport universitaire est intrinsèquement inégalitaire du fait de sa redistribution des revenus dans les différentes équipes et conférences. Cela est particulièrement le cas avec la NCAA (Jozsa, 2013; Zimbalist, 2013) et dans une moindre mesure à l'échelle canadienne. Au Canada,

rappelons que le sport universitaire est bien moins financé qu'aux États-Unis (Edwards *et al.*, 2019).

Sur cet aspect de la redistribution des revenus, la littérature est moins étayée dans notre contexte canadien. En consultant le rapport annuel de U SPORTS, nous comprenons que cette redistribution se restreint, non pas sur des transferts d'argent comme en NCAA, mais essentiellement sur l'organisation des championnats nationaux (U SPORTS, 2024). Rappelons que seules les 8 meilleures équipes au pays participent à cette compétition nationale, en général deux par conférence, et qu'il y a une certaine redondance au niveau des équipes championnes, les équipes qui gagnent sont souvent les mêmes. Ainsi, 10 bannières nationales sur 21 possibles ont été conservées lors de l'année universitaire 2023-2024. De plus, la littérature qui concerne les enjeux liés aux discriminations raciales se limite surtout à des échantillons d'ÉA provenant d'universités américaines (Porter, 2019), bien que ces enjeux ne soient pas absents de nos PSE au Canada (Kuwodza, 2024).

Ainsi, nous faisons face aux manifestations du racisme tant à l'échelle institutionnelle qu'entre les individus, cela souvent sans discrimination ouverte. En d'autres termes, tous les ÉA des PSE reçoivent les mêmes vêtements, partagent les mêmes locaux d'étude, compétitionnent comme les autres, mais leur expérience est parfois marquée par ce sentiment d'être un·e « *outsider* » (Alanis, Cunningham et Brison, 2024 : 11). De cette manière, c'est l'expérience d'être un·e ÉA qui se voit explicitement limitée par des pratiques racistes (Kuwodza, 2024). En outre, les défis liés à la santé mentale sont plus proéminents chez les ÉA issues des minorités ethniques du fait de la charge supplémentaire des facteurs de stress liés à la race et au sexe (Ojemaye *et al.*, 2024). L'exploitation liée à la commercialisation accrue du sport universitaire n'y est pas innocente (Jozsa, 2013; McGovern, 2018; Walker, Harrison et Bennett, 2019).

Nous devons aussi présenter que les PSE restent une opportunité non négligeable pour ces personnes qui accèdent à cette éducation et aspirent à une vie meilleure, sans que cela soit facile pour autant (Cooper et Hawkins, 2012). De plus, ce racisme systémique au sein du sport universitaire peut être dépassé en mettant en place un environnement plus inclusif (Alanis, Cunningham et Brison, 2024).

Par ailleurs, les discriminations liées au genre ne sont pas à négliger non plus et peuvent être mises en parallèle avec celles liées aux discriminations raciales (Swaton, 2010). Elles reflètent, là encore, des barrières systémiques qui empêchent une pleine égalité des chances pour tout le monde (Norman, Donnelly et Kidd, 2021; Robinson, Weaving et Spicer, 2023; Russell, 2021; Whiteside et Hardin, 2011). Rappelons qu'en date du 5 juin 2025, parmi les 9 membres du conseil d'administration de U SPORTS, il n'y a que des personnes blanches, qu'une seule femme et qu'une seule université francophone¹⁸. Il ne faut pas oublier non plus que le sport universitaire, dans sa formule actuelle, exclut les personnes handicapées (O'Donnell, 2022) ou les personnes non binaires (Demers, 2024). Mais il ne faut pas omettre la récente politique de bourses d'études de U SPORTS (U SPORTS, 2024 : 20), ou encore le programme *Athlètes en piste* en partenariat avec *BlackNorth Initiative*. Ces initiatives envisagent de réduire certaines inégalités systémiques, notamment en permettant à davantage de personnes afro-descendantes d'accéder aux études supérieures. D'autres initiatives EDI¹⁹ sont aujourd'hui mises en place à plusieurs échelles de U SPORTS ou de la NCAA, en passant par les conférences régionales jusqu'au sein des PSE, afin de favoriser un sport universitaire davantage inclusif. C'est le cas du *Programme d'accompagnement des apprenties entraîneuses*, établi par U SPORTS, mais son financement n'est pas permanent et n'a pas été renouvelé lors de la saison 2022-2023 bien qu'il ait repris la saison suivante.

...et tracer sa propre route

La littérature que nous venons d'exposer fait part de limites structurelles qui empêchent les individus d'atteindre leur plein potentiel, ou même simplement, une vie digne. Nous souhaitons, à présent, nous concentrer sur ce que la recherche propose sur le pouvoir d'agir de ces individus. Nous entendons par pouvoir d'agir une démarche d'auto prise en charge qui articule deux dimensions. D'un côté, la notion de pouvoir et, de l'autre côté, le processus d'apprentissage pour y accéder. En fait, cette notion interroge la question du pouvoir à la fois individuel, collectif et social (Bacqué, 2015).

¹⁸ Information disponible dans un communiqué sur le site web de U SPORTS. Récupéré le 20 juillet 2025 sur <https://fr.usports.ca/general/2024-25/releases/BOARD2025>.

¹⁹ Équité Diversité Inclusion

Concrètement, cela implique que les meilleurs prédicteurs de la performance académique ne sont pas seulement les notes préuniversitaires et le groupe ethnique auquel on s'identifie. La motivation académique fait partie de ce trio de variables prédictives (Gayles, 2004).

Ces résultats ne sont pas anodins. Cooper et Cooper (2015) ont réalisé une étude comparative entre deux groupes d'ÉA noirs d'une même université. Leur distinction tenait à leur engagement académique, mesuré par l'intermédiaire de leur GPA²⁰. Il en résulte alors deux groupes. Les individus des deux groupes se perçoivent comme des individus holistiques. En d'autres termes, ils ont conscience que plusieurs dimensions, en l'occurrence athlétique et académique, composent leur être. En revanche, le premier groupe, les « navigateurs éducatifs », adopte des comportements qui favorisent le développement de leurs identités holistiques, comme l'engagement académique. Quant aux « navigateurs éducatifs potentiels », pour diverses raisons (internes et externes), ils se sentent limités dans leur capacité à adopter des comportements qui favorisent le développement de leurs identités holistiques.

Dans le cadre de son mémoire, (Lowe, 2015), une étudiante-athlète de softball, élabore une auto-ethnographie dans laquelle nous constatons qu'à travers les complexités sociales cachées du sport universitaire canadien réside un potentiel pour le pouvoir d'agir des ÉA. Elle envisage, à travers son expérience, que le pouvoir d'agir résulte de l'utilisation contrôlée et puissante du corps, d'une structure de soutien solide à la fois sur le terrain et dans les tribunes, et d'une atmosphère sûre. Il est alors possible de pratiquer la fluidité du genre et de défier les rôles normatifs liés au genre (ibid.). Elle précise, toutefois, le privilège social dont elle bénéficie et qui n'est pas étranger à sa réussite. Il n'en demeure pas moins que son analyse reste pertinente dans la compréhension du vécu des ÉA et dans l'élaboration d'un environnement plus inclusif.

Par ailleurs, les PSE sont des lieux fertiles pour la justice sociale. De nombreux et nombreuses activistes saisissent la tribune du sport universitaire afin de faire germer les graines de la justice sociale (Kluch, 2020; Magrath, 2022). Il est également possible de

²⁰ Grade Point Average

mettre en perspective le pouvoir d’agir des ÉA avec la notion de « discipline » formulée par Foucault (1994 : 1010). En se disciplinant à travers la production de performance, tant sportive qu’académique, les ÉA contrôlent une partie du corps social auquel ils et elles appartiennent. Le contrôle de cette « conduite, [ce] comportement, [ces] aptitudes » permet certes d’ « intensifier sa performance, [mais aussi de] multiplier ses capacités » (ibid.). Il s’agit de trouver la place où on sera le plus utile.

Dans cette partie, nous avons traité des inégalités auxquelles font face une partie des ÉA. Celles-ci sont systémiques et entravent les chances de réussites pour certaines de ces personnes. Cependant, rien n’est inaltérable et un environnement plus inclusif est possible avec des efforts à réaliser à plusieurs échelles des PSE. De plus, les individus sont capables d’aller chercher ce pouvoir d’agir qui permet de faire une différence à l’intérieur de nos sociétés. Et cela, notamment par leur entrée sur le marché du travail.

1.3 Sommaire de la revue de la littérature

Cette recension des écrits nous a permis de situer les défis auxquels font face les ÉA dans leur développement personnel. Nous avons d’abord compris que leur pratique sportive s’inscrit dans un contexte plus large, celui de notre société néolibérale. Ainsi, l’insertion du sport à l’échelle universitaire peut être vue comme un outil de préparation à l’entrée sur le marché du travail et ainsi contribuer à la productivité de l’économie. Cependant, cette visée, décidée par la mission de l’université et les directives gouvernementales, peut différer des réelles aspirations des ÉA. Nous avons ensuite abordé la notion de pouvoir d’agir que les ÉA peuvent développer, au sein de leur PSE, et s’en saisir plus tard pour s’émanciper, ou pour continuer à tracer leur voie tout simplement.

Nous constatons l’apparition d’une certaine dialectique²¹ entre ces standards de performance qui encadrent la vie des ÉA et leur production par ces mêmes ÉA, qui peuvent même aller jusqu’à les dépasser. De la même manière que nous perpétons une société de performance, nous utilisons cette performance pour nous amener à d’autres

²¹ « Tout rapport reposant sur le principe de tension-opposition entre deux termes, deux situations, et dépassement de cette opposition. » (Définition récupéré du site du CNRTL le 21 janvier 2025 <https://www.cnrtl.fr/definition/DIALECTIQUE>)

horizons. De plus, si elle peut être à l'origine de certains maux, dont l'anxiété de performance, l'injonction de performance peut tout autant nous aider à atteindre une liberté désirée, en nous détachant de nos chaînes du passé ou des limites qu'on nous impose.

À ce stade de la recherche, nous constatons qu'un climat positif (Chartier, 2018) au sein du PSE permet de favoriser une expérience enrichissante pour l'ÉA, peu importe les performances obtenues par cette dernière personne. De plus, peu importe son niveau de performance atteint, l'ÉA peut subir de l'anxiété de performance. Cette relativisation nous permet de nous questionner sur ce qu'est une saine quête de performance. En effet, c'est l'une des hypothèses sous-entendues par la littérature dans le domaine de la recherche sur le sport universitaire : les ÉA poursuivent une saine quête de performance dans le but d'atteindre leurs objectifs académiques et sportifs. Les écarts ou les conséquences négatives, tels que le dopage ou l'anxiété de performance, sont conçus comme des facteurs à éviter, notamment (et à juste titre) car ils menacent l'intégrité de la personne qui les endurent. Or, il ne faut pas oublier que ces personnes sont présentes dans un milieu où le dépassement de soi est favorisé, bien que dans le même temps, les PSE formulent des limites à ne pas dépasser. C'est vraiment cette négociation constante entre ces deux pôles qui mène à la construction identitaire de l'ÉA en tant que sujet avec les caractéristiques et aptitudes qui lui sont propres.

Il est important de contester ce postulat présent dans ce champ de la littérature liée au sport universitaire, car, comme le rappelle Navarro (2015 : 378), les chercheurs et les praticiens ont encore du mal à identifier clairement les méthodes pédagogiques et curriculaires les plus efficaces pour préparer les ÉA à leur carrière. De plus, davantage de recherche est nécessaire afin d'évaluer l'efficacité potentielle des interventions de l'EDI et des programmes de formation visant à atténuer les préjugés raciaux sur le campus universitaire (Alanis, Cunningham et Brison, 2024 : 16). De la même manière, il reste encore des explorations à mener pour mieux comprendre les différences entre les sexes en ce qui concerne les associations entre une passion harmonieuse et l'attitude par rapport aux produits améliorant les performances (Weaving et Teetzel, 2014 : 243). Dans le même

temps, Yang, Gray, Kinoshita *et al.* (2024 : 141) nous enjoignent à poursuivre la recherche transformative sur les services sportifs²² dans divers contextes de sport universitaire.

Ainsi, il serait plutôt envisageable de postuler que l'ÉA entre à l'université avec des objectifs sportifs et scolaires qui sont amenés à évoluer selon le contexte dans lequel il ou elle se développe. À travers ses apprentissages et ses relations interpersonnelles, l'ÉA construit ses valeurs et sa relation à la quête de performance. Ce changement de posture questionne la place des entraîneurs et autres membres de la communauté du sport universitaire dans la mise en place et la poursuite de cette quête de performance autant individuelle qu'organisationnelle.

1.4 Question de recherche

Afin de formuler notre question de recherche, nous avons utilisé la méthodologie de la problématisation développée par Alvesson et Sandberg (2011). Celle-ci consiste à identifier et à remettre en question les postulats qui sous-tendent la littérature existante, et à travers ce travail de fond, à formuler des questions de recherches qui auront tendance à mener à des théories plus influentes. C'est l'exercice que nous avons mené lors du sommaire de la revue de la littérature. Il nous mène donc aux deux questions suivantes :

Comment cocréer une saine quête de performance chez les ÉA ? Comment se réapproprier cette quête de performance lorsqu'on quitte un programme de sport d'excellence ?

Afin de répondre à cette double interrogation, nous présentons dans le prochain chapitre notre lunette d'analyse qui concilie les travaux sur le constructivisme de Berger et Luckmann (1966) et de Bandura (2007).

²² TSSR (Transformative sport service research). La recherche transformative sur les services sportifs (TSSR) vise à constituer un corpus de connaissances sur la manière dont le bien-être d'une personne peut être amélioré grâce à une variété de services liés au sport offerts aux parties prenantes (Inoue et al., 2020).

Chapitre 2 - De la dialectique - Cadre théorique

Pour analyser nos données, nous avons sélectionné le constructivisme social et la théorie socio-cognitive, respectivement élaborés dans les ouvrages *The social construction of reality* de Peter Berger et Thomas Luckmann (1967) et *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle* d'Albert Bandura (2007). Nous faisons le pari multidisciplinaire de mêler la sociologie à la psychologie dans le but de mieux comprendre la manière dont les individus s'organisent afin de mettre la performance comme un moteur d'action, voire une destination à atteindre autant individuellement que collectivement.

2.1 Le constructivisme social selon Berger et Luckmann

“Johnny: You can give everything to a thing. Yeah, you can give all you got. And it's still just gonna do what it's gonna do.

*Kathy: What, like you mean my marriages? [snorts]
(Kathy chuckles)*

Kathy: Come on, Johnny, what do you need?

Johnny: I already said it. Nothin'.”²³

Berger et Luckmann sont deux sociologues nés à la fin des années 1920 et originaires d'Europe, respectivement d'Autriche et de Slovénie. Ils émigrent tous deux après la fin de la Seconde Guerre mondiale et se rencontrent lors de leurs études doctorales au sein de la *New School for Social Research*. C'est pendant ces études doctorales que Luckmann et Berger inscriront leurs recherches dans le courant de la sociologie phénoménologique à travers les enseignements de Schütz notamment.

2.1.1 Le choix d'un isme

2.1.1.1 *Le constructivisme social dans son contexte intellectuel*

Cette sociologie phénoménologique d'Alfred Schütz est elle-même enracinée dans la phénoménologie d'Edmund Husserl (Mehan, 1982). Husserl explore comment la conscience humaine structure la réalité à travers deux concepts clés : l'intentionnalité, qui oriente chaque

²³ Dialogue extrait du film *The Bikeriders* (2023).

acte de conscience vers un objet, et le monde de la vie (*Lebenswelt*), cadre vécu avant toute réflexion scientifique. Ce monde, construit dans l'intersubjectivité, émerge des interactions et de la communication (Van Haecht, 2006 : 120). Schütz applique ces idées à la sociologie, introduisant les notions de stock de connaissances et de typifications, qui expliquent comment les individus naviguent dans le monde social (Van Haecht, 2006 : 121). Berger et Luckmann prolongent ces travaux en analysant la construction, la transmission et le maintien des réalités sociales dans des cadres institutionnels et symboliques, dépassant ainsi l'analyse des interactions individuelles pour intégrer les structures qui façonnent la société (Van Haecht, 2006). En effet, la société apparaît comme un phénomène dialectique, un produit humain qui ne cesse de réagir sur ceux qui l'ont produit (Van Haecht, 2006 : 110).

Ce dépassement représente l'apport principal de leur analyse de la construction sociale de la réalité, dans laquelle leur posture phénoménologique et compréhensive est clairement affirmée, rappelle Dumais (2017 : 137). En effet, cette approche permet de transcender les oppositions classiques : entre démarches compréhensive et critique, entre la primauté de l'individu ou de la société, ainsi qu'entre les études « macro » et « micro ». Par ailleurs, la séparation entre théorie et pratique s'avère inadéquate lorsqu'on adopte une perspective dialectique. Comme le souligne Dumais, c'est « le caractère dialectique qui fait en sorte que l'ouverture (compréhensive) à la réception du sens et l'engagement (critique) dans le procès de production de sens ne s'opposent pas. » (Ibid. : 153)

Avec le constructivisme social, nous nous situons à l'intersection d'une version critique du modernisme et du postmodernisme. D'un côté, nous prolongeons l'épistémologie moderne, qui, selon Cooper et Burrell (1988)²⁴, repose sur « l'idée que des principes, des pratiques et des évaluations rationnelles de la production de connaissance permettront le progrès social et l'épanouissement personnel ». En effet, la sociologie de la connaissance inhérente au constructivisme social introduit un regard subjectif qui valorise la pluralité des significations. Cela rejette la rationalité objective de la vie sociale, laquelle réduit toute interaction à un calcul moyen-fin (ibid.). De l'autre côté, nous évitons de basculer dans le relativisme absolu des « illusions détotalisantes qu'une société dite « postmoderne » tend à reproduire » (Freitag

²⁴ Citées dans Allard-Poesi, Florence et Véronique Perret (2002a). « Peut-on faire comme si le postmodernisme n'existait pas ? », dans *Questions de méthodes en sciences de gestion.*, EMS Management & Société, p. p. 255-291.

(2002 : 111) dans Dumais (2017 : 138)). Au lieu de cela, le constructivisme social conserve une certaine structure logique dans son analyse, en proposant des mécanismes clairs pour expliquer comment les réalités sociales sont créées.

Le constructivisme social dans notre recherche

C'est d'ailleurs l'intérêt de cette partie du cadre conceptuel. Quels sont les mécanismes que Berger et Luckmann peuvent nous apporter pour répondre à nos deux questions de recherche : **Comment cocréer une saine quête de performance chez les ÉA ? Comment se réapproprier cette quête de performance lorsqu'on quitte un programme de sport d'excellence ?**

La première question implique, dans l'émergence de cette quête de performance, une relation dialectique entre les ÉA et le PSE, voire entre les ÉA et le reste de la société avec la notion de cocréation. Ensuite, il y a cette caractéristique « saine », qu'est-ce qu'elle veut signifier dans ce contexte ? La seconde question poursuit cette relation dialectique, mais, cette fois, la quête de performance est transmise entièrement à l'ÉA et c'est à cette personne de se débrouiller. Que reste-t-il de cette construction sociale, comment est-elle maintenue et qu'est-ce qu'il peut se construire à partir d'elle ?

L'ouvrage de *La construction sociale de la réalité* (Berger et Luckmann, 1967) est pertinent pour répondre à de telles questions, selon Van Haecht. Elle formule que « son utilité est évidente pour tous les cas où il s'agit d'analyser des phénomènes d'anomie ou de rupture de consensus sur le rapport au monde et aux autres significatif » (Van Haecht, 2006 : 115). Nous postulons effectivement que la transition du programme de sport d'excellence et du monde universitaire vers l'après, qui consiste dans la plupart des cas à l'entrée sur le marché du travail, est de l'ordre d'une telle « rupture ». Les ÉA sont amené·es à pérenniser leur identité alors qu'une nouvelle socialisation se profile pour ces personnes dans une organisation qui possède des « règles-normes-valeurs »²⁵ potentiellement différentes de leur PSE et de leur université.

Pour répondre à ces questions et mieux saisir ces réalités sociales, Berger et Luckmann nous offre plusieurs pistes d'analyse dans leur ouvrage *The social construction of reality*. Parmi

²⁵ Van Haecht reprend ici l'expression de Claude Javeau.

celles-ci, nous nous concentrerons sur la compréhension de la dialectique de la construction sociale de la réalité. Ensuite, nous nous attarderons sur les processus d'institutionnalisation et de légitimation. Finalement, nous aborderons les mécanismes liés au maintien de la réalité lors de la vie quotidienne et lors de l'apparition de chocs.

2.1.2 La dialectique de la construction sociale de la réalité

L'humain et la société se produisent mutuellement. C'est le postulat fondamental de cette dialectique formulée par Berger et Luckmann (1967). Il apparaît que la société est un phénomène dialectique, un produit de l'humanité qui réagit en retour sur celles et ceux qui l'ont créée : la réalité sociale découle de l'activité et de la conscience humaines, alors même que l'être humain se construit en tant que personne et affirme son identité. Cette construction de la réalité, à la fois objective et subjective, se déroule en trois moments qui ne sont pas une séquence temporelle, mais bien une dialectique. Il y a l'externalisation (ou extériorisation) qui consiste en la création active de la réalité sociétale par les individus. Il y a l'objectivation qui voit la transformation de cette création en une réalité « objective » extérieure à la personne qui l'a créée. Et, il y a l'internalisation (ou l'intériorisation) qui est l'appropriation de cette réalité par les individus dans leur subjectivité.

Les 3 moments de cette dialectique

Van Haecht (2006 : 110) précise que l'extériorisation constitue en fait une nécessité anthropologique tenant à la constitution biologique de l'homme qui naît inachevé. Les êtres humains ne sont pas biologiquement prédéterminés pour accomplir des tâches spécifiques ou pour s'adapter à un environnement particulier de manière rigide. Chez l'humain, cette absence de spécialisation instinctuelle est compensée par une plasticité cognitive et comportementale exceptionnelle. Cette plasticité humaine, en tant que capacité à s'adapter, à apprendre et à inventer, prend toute son sens et sa valeur dans un processus collectif de construction de la réalité sociale. La société, définie comme « cette partie de la culture qui structure les relations incessantes de l'homme avec ses semblables », ne constitue pas seulement un produit de la culture, mais aussi une de ses conditions nécessaires. L'objectivation rend compte du fait que les créations humaines, ou « produits extériorisés » bénéficient d'une autonomie relative par rapport à ceux qui les ont forgés : ils « sont là ». L'idée de l'objectivité de la culture s'exprime sous deux formes : celle d'une objectivité imposée par le monde réel, existant en dehors de

la conscience humaine, et celle d'une expérience collective renvoyant à des objets susceptibles d'être partagés avec d'autres (la culture « est là pour tous »). Ces objets sont distincts des constructions de la conscience subjective de l'être isolé. Ajoutons que Berger et Luckmann précisent que la plupart des objets (tangibles ou abstraits comme des concepts) de notre quotidien ont déjà été désignés comme des objets bien avant notre apparition sur la scène de notre monde social (Berger et Luckmann, 1967 : 21). L'intériorisation est le moment de la réabsorption du monde objectif à l'intérieur de la conscience, de manière à ce que les structures de ce monde objectivé en viennent à déterminer les structures subjectives de celle-ci.

La socialisation primaire et les socialisations secondaires

C'est par l'intermédiaire des processus de socialisation que les êtres humains, non seulement apprennent les significations sociales, mais encore s'identifient à elles, en font leurs propres significations. La socialisation se présente donc comme « le phénomène ontogénétique » qui construit l'individu comme un être social, la manière dont il se développe dans un monde socialement construit. Cette introduction de l'individu dans un monde ou sous-monde déjà constitué se réalise dans un effort mutuel entre l'individu et la société et sans arrêt. Cela se fait à l'aide de processus éducatifs, sociaux et symboliques.

La socialisation primaire est la première socialisation « hominisante » (via la famille surtout), grâce à laquelle l'individu devient membre de la société. La socialisation secondaire inclut tous les processus ultérieurs par l'intermédiaire desquels un individu déjà socialisé est initié à de nouveaux secteurs du monde objectif (monde du travail, nouveaux groupes d'amis...). C'est la socialisation primaire qui est primordiale et représente la structure de base à laquelle devra ressembler celle de toute socialisation secondaire efficace. En effet, à la différence des potentielles autres socialisations secondaires, la socialisation primaire est chargée émotionnellement.

Ces socialisations sont soutenues par des processus de premier ordre et de second ordre. Les premiers sont ceux qui sont fondamentaux par lesquels l'individu apprend à percevoir la réalité sociale comme allant de soi. Ils créent un cadre cognitif et affectif de base. En d'autres termes, ce sont les mécanismes par lesquels un individu internalise les structures sociales primaires et les perçoit comme naturelles et évidentes. Cela est le cas lorsque nous

comprenons que l'institution de famille est centrale dans notre existence lorsque nous sommes enfants. Les seconds types de processus viennent ajouter ou transformer les cadres existants pour permettre l'intégration dans des sous-mondes spécifiques ou la navigation entre plusieurs univers sociaux. Contrairement au premier ordre, ils nécessitent souvent une certaine conscience réflexive, car l'individu peut déjà avoir internalisé d'autres cadres parfois contradictoires. Comme lorsque nous entrons sur le marché du travail et que nous découvrons et acceptons que des valeurs différentes de celles auxquelles nous étions habituées peuvent exister. Cette cohabitation de plusieurs sous-mondes ou univers sociaux ne coule pas de source, bien qu'elle puisse être tenue pour acquise. C'est ce que nous allons voir dans la prochaine sous-partie.

2.1.3 Légitimation et institutions

Selon Van Haecht, le concept de socialisation est inséparable de celui de légitimation. Elle conçoit même la socialisation par « le mouvement propre aux individus qui reconnaissent et façonnent à la fois la légitimité des systèmes d'attribution de rôles et de statuts dans les sous-systèmes sociaux auxquels ils ont affaire. » (2006 : 117) Ce qui est intéressant ici, c'est sa distinction entre légitimité et légitimation. Le premier terme est d'ordre macrosocial, correspondant à une réalité établie, acceptée figurant dans les systèmes de représentation explicitement diffusés par les institutions (notamment les idéologies dites dominantes) tandis que la légitimation est un processus microsocial, se traduisant par l'adhésion plus ou moins profonde aux systèmes de « règles-normes-valeurs ». Avant de s'intéresser pleinement à ce processus de légitimation, observons comment émergent les institutions qui soutiennent ces systèmes.

L'habitualisation

Les institutions apparaissent à partir d'une action habituéisée qui est typifiée par au moins deux individus du même type. En d'autres termes, une fois que nous objectifions une façon de faire qui est commune à deux personnes, elle n'est plus seulement présente dans son savoir personnel, mais devient un acquis pour les personnes. Prenons l'exemple d'un directeur de mémoire et de son élève qui déterminent leur manière de fonctionner pour avancer le mémoire. Ces actions, comme la prise de rendez-vous ou des discussions, deviennent prévisibles et adoptées par ces deux personnes. Ainsi, à partir de l'action habituéisée de

travailler ensemble, elles institutionnalisent (ou, dans notre cas légitiment et perpétuent) l'Université comme institution qui répond à leur enjeu d'efficacité dans la production de ce travail académique. Par-là, Berger et Luckmann (1967 : 53) entendent que l'être humain est sujet à réaliser de mêmes actions dans le futur avec un effort psychologique moindre, car il n'a plus besoin d'y penser, c'est l'habitualisation. En outre, l'arrière-plan de l'activité habituelle ouvre la voie à la délibération et à l'innovation. Ce sont ces processus d'habitualisation qui précèdent toute institutionnalisation.

La transmission

De cette manière, la transmission de la signification d'une institution est basée sur la reconnaissance sociale que cette institution est une solution permanente pour un problème permanent d'une collectivité donnée (Berger et Luckmann, 1967 : 69). Cette transmission nécessite un processus éducationnel qui facilite la signification institutionnelle. Une fois que cette transmission est réalisée, les institutions sont désormais perçues comme possédant leur propre réalité, une réalité qui confronte l'individu en tant que fait externe et coercitif. Nous pouvons donc mieux comprendre pourquoi l'émergence des outils d'intelligence artificielle est un choc pour le monde académique, car ils imposent une remise en question de plusieurs pratiques qui se déroulent au sein de l'Université, notamment. C'est là où le problème de cohérence logique émerge d'abord au niveau de la légitimation, où il y a une compétition entre plusieurs institutions, et ensuite au niveau de la socialisation, où il y peut subvenir des difficultés pratiques à l'internalisation de significations institutionnelles compétitives. Ainsi, un monde social est en processus de construction, contenant à l'intérieur de lui les racines d'un ordre institutionnel, qui consiste en un bouclier contre la terreur que représentent des réalités alternatives qui sont insignifiantes dans ses termes. Nous comprenons mieux alors pourquoi Berger et Luckmann (1967) considèrent qu'une agglomération d'institutions forme la société. Toutes les sociétés sont alors des constructions face au chaos.

De cette manière, les institutions ont tendance à « se tenir ensemble ». Premièrement, certains aspects et pratiques sont communs à tous les membres d'une collectivité. Deuxièmement, de nombreux domaines de conduite ne seront pertinents que pour certains types de personnes (Berger et Luckmann, 1967 : 63). Cela signifie que les institutions sont différenciées et structurées de manière à répondre aux besoins spécifiques de certains groupes. Elles ne fonctionnent pas uniformément pour tous les individus, mais prennent en compte les

distinctions sociales, culturelles ou professionnelles. Cette différenciation reflète la complexité de la société et permet aux institutions de s'adapter et de rester pertinentes.

Par ailleurs, Berger et Luckmann précisent qu'il est assez probable qu'un individu déviera des programmes mis en place par d'autres que par ceux où ce même individu a soutenu leur établissement. La réalité sociale devient plus imposante et stable à mesure qu'elle se transmet de génération en génération. Ce qui, à l'origine, relevait de la mémoire biographique d'un groupe devient une tradition collective pour la génération suivante. Plus une conduite est institutionnalisée, plus elle devient prévisible et contrôlée. Cette prévisibilité renforce alors la légitimité des institutions, en s'imposant comme des repères sociaux stables et largement acceptés.

Les rôles

Cette conduite s'inscrit dans les rôles que nous occupons. Les rôles, en tant que types d'acteurs dans un contexte social, sont à la fois le reflet et le fondement des institutions. En effet, ils permettent aux institutions d'exister de manière continue en tant que réalités tangibles dans l'expérience des individus (Berger et Luckmann, 1967 : 75). Ces rôles ne se limitent pas à incarner les institutions ; ils servent également à en assurer la permanence et à transmettre leurs normes et valeurs. Par exemple, la typologie des experts, bien qu'accessible à tout le monde, repose sur des savoirs spécialisés qui ne sont pas également partagés par tous les membres d'une collectivité (Berger et Luckmann, 1967 : 78). Ces experts, en détenant une connaissance qui leur est propre, renforcent l'autorité des institutions en jouant un rôle clé dans leur maintien et leur légitimation.

Toutefois, la légitimité des rôles et des institutions qu'ils représentent ne réside pas uniquement dans les qualités intrinsèques de leurs savoirs ou théories, mais dans leur capacité à répondre aux intérêts sociaux des groupes qui les portent (Berger et Luckmann, 1967 : 121). Ainsi, les institutions deviennent les arènes où s'affirme l'autorité des « experts universels ». Ces derniers détiennent un monopole effectif sur les définitions ultimes de la réalité dans une société. Cette position dominante limite la possibilité de scepticisme, car ceux occupant les positions de pouvoir décisives tendent à utiliser leur autorité pour imposer une définition traditionnelle du savoir à la population sous leur juridiction. Les rôles, dès lors, ne se contentent pas d'opérationnaliser les institutions ; ils participent activement à leur

légitimation en ancrant leur pertinence sociale dans la vie quotidienne et les hiérarchies de savoir.

Les 4 paliers de légitimation

De cette manière, le monde institutionnel requiert de la légitimation, des façons qui expliquent et justifient ces institutions. Berger et Luckmann distinguent 4 paliers de légitimation qui suivent les mêmes processus pour le maintien de la réalité individuelle. Le premier est préthéorique et concerne la légitimation par le langage courant. C'est une légitimation incantatoire présente dans les actions routinières qui s'ancrent dans une prédictibilité sociale. Nous n'avons pas besoin de contester leur sens, car elles font partie du quotidien. Le deuxième s'établit par des propositions théoriques rudimentaires, telles que des proverbes, des légendes, des traditions... Ces justifications sont suffisantes dans un cadre ordinaire de notre vie ou de la continuation d'une institution. Le troisième niveau de la légitimation est celui de la légitimation par des théories explicites ou corpus complexes de connaissances reposant sur l'expertise, comme le droit ou les sciences. Ces théories donnent une base logique et rationnelle à notre vie et à l'institution. Enfin, le dernier palier est celui des univers symboliques qui reposent sur les religions, les idéologies ou des visions du monde. Ils offrent une vision d'ensemble qui permet de reconstruire le sens ou de rationaliser une situation déstabilisante. C'est parce qu'ils opèrent au niveau des grandes significations qu'ils sont les mieux adaptés pour faire face à des situations où l'ordre social est mis en péril.

En résumé, les trois premiers paliers de légitimation fonctionnent en routine, car ils ne sont pas fondamentalement remis en cause dans un contexte stable où les pratiques ne sont pas directement menacées. Ils suffisent pour maintenir l'adhésion des individus aux institutions dans leur quotidien. Nous pourrions ajouter ici que, dans ces trois paliers, il y a cette idée de performativité du langage dans le sens où le langage crée la réalité. Néanmoins, la performativité met davantage l'accent sur le pouvoir transformateur du langage (Marignier, 2021), tandis que Berger et Luckmann insistent sur la transmission de la légitimité sociale dans la durée. Ainsi, lorsqu'un choc ou une crise survient, la routine est bouleversée, et les bases établies des 3 premiers niveaux peuvent être ébranlées. Dans ces moments, les univers symboliques (4^{ème} palier de légitimation) deviennent centraux. Ils offrent une vision d'ensemble qui permet de reconstruire le sens ou de rationaliser une situation déstabilisante. Ils servent à renforcer ou réinterpréter la réalité sociale face à la crise, permettant ainsi la

survie de l'ordre établi. Cette distinction montre bien que les univers symboliques ne sont pas toujours mobilisés en surface, mais qu'ils jouent un rôle crucial en arrière-plan, notamment lorsqu'une situation d'instabilité survient.

2.1.4 Le maintien de la réalité dans la vie de tous les jours

Notre vie de tous les jours regorge de moments qui nous permettent de justifier la normalité de nos vies, peu importe les extravagances ou les ennuis dont nous sommes les protagonistes. Notre quotidien crée un cadre conceptuel qui nous permet de faire face à... notre propre quotidien. En retour, ce cadre conceptuel définit même notre quotidien. Voyons comment cette dialectique se déroule.

Les fondations du savoir dans la vie de tous les jours

Berger et Luckmann expliquent en préambule que la vie de tous les jours se présente comme une réalité interprétée par les personnes. Cette réalité est en fait subjectivement significative pour elles, c'est-à-dire qu'elle forme un monde cohérent dans lequel elles vivent (1967 : 33). Au moyen de nos pensées et de nos actions, nous avons la possibilité de maintenir la réalité. Différents objets (institutions, normes sociales, concepts culturels...) se présentent à nous, à notre conscience. Ces objets abstraits sont des constructions sociales qui émergent de la pratique sociale et qui existent indépendamment des individus. Ils jouent un rôle crucial dans la structuration de la société et des interactions humaines. Lorsque nous interagissons avec eux, nous les rendons réels, ils deviennent tangibles.

Le bon sens

Berger et Luckmann notent aussi que la tension de la conscience est la plus haute dans la vie de tous les jours. C'est dans cette vie que nous faisons face aux interactions constantes, aux normes, aux rôles qui imposent adaptations et négociations. Ainsi, la vie de tous les jours s'impose elle-même à notre conscience de la manière la plus massive, urgente et intense (1967 : 35). De manière moins abstraite, nous ne remettons pas en question constamment chaque geste de notre quotidien, il y a peu de place à la réflexivité. Presque machinalement, nous réalisons cette action et nous passons à autre chose, nous interagissons avec une personne, puis une autre, etc. Nous adoptons une attitude naturelle qui est celle du bon sens,

précisément parce qu'elle se reporte à un monde commun à toutes. Ce bon sens est dérivé d'un savoir du « bon sens commun », également partagé avec nos communautés.

Mais, Berger et Luckmann soulignent que notre routine ou nos actions du quotidien peuvent être dérangées. Tant que ces dérangements se résolvent simplement, ils ne font qu'agrandir la sphère de notre réalité de tous les jours. Nous apprenons et découvrons de nouvelles choses tous les jours. En général, ces apprentissages ne sont pas des chocs qui bouleversent notre vie et nous sommes capables de nous adapter. Nous trouvons des solutions concrètes, nous pouvons demander de l'aide, mais nous ne nous arrêtons pas, tout est sous contrôle. Autrement, nous aurions atterri dans une autre réalité que celle de la vie de tous les jours (voir figure 2).

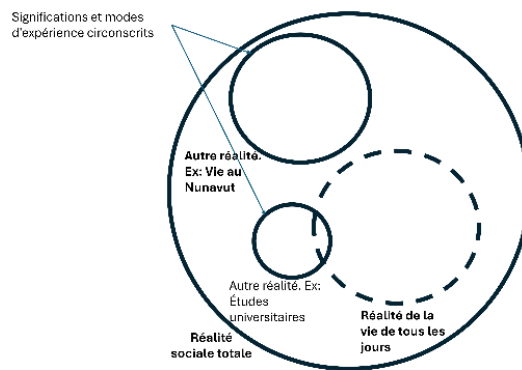


Figure 2 - Les composantes de la réalité sociale totale (création de l'auteur)

Par ailleurs, nous pouvons également naviguer entre des mondes différents. Il n'y a aucune notion de magie ici, mais lorsque nous passons du monde des rêves à un état éveillé, ou bien lorsque nous quittons le stade ou l'arène une fois que la partie est terminée, nous retournons à la réalité de la vie quotidienne, comme si nous revenions d'une excursion.

La vraie vie, ça se passe en personne...

Cette réalité du quotidien s'organise donc autour du « ici » de notre corps et du « maintenant » de notre présent. Mais elle se présente plus loin à nous comme un monde intersubjectif, un monde que nous partageons avec les autres. Nous conceptualisons notre vie quotidienne comme un continuum (voir figure 3). D'un côté, nous avons le monde intersubjectif, dans lequel nous interagissons avec nos semblables dans nos situations de face-à-face du quotidien. Parmi ces interactions marquées par la proximité physique, il y a celles

se déroulant avec nos plus proches amie·es ou membres de notre famille jusqu'à celles avec de vulgaires inconnus. Dans les deux cas, l'autre paraît plus réel dans cette situation, car, même si on se connaît mieux nous-mêmes, cette connaissance requiert une réflexivité tandis que l'autre est « présenté tel quel » (1967 : 47). Néanmoins, Berger et Luckmann précisent que le degré d'intérêt et le degré d'intimité peuvent se combiner afin d'augmenter ou de diminuer l'anonymat de l'expérience (ces deux degrés sont indépendants) (1967 : 47). De plus, la relation avec les autres dans une situation en face-à-face est très flexible, mais l'autre est toujours appréhendé grâce à des schémas de typification, qui mettent telle ou telle personne dans une case selon nos hypothèses et préjugés. Les typifications sont des catégories que nous utilisons pour organiser et comprendre le monde social. Elles sont des raccourcis cognitifs qui permettent de rendre l'interaction quotidienne plus prévisible, mais elles peuvent aussi renforcer des stéréotypes ou des préjugés. Les interactions en face-à-face sont essentielles pour la négociation et la construction des significations sociales, car elles offrent un espace dynamique pour l'échange, la réévaluation et la cocréation des réalités sociales. En permettant un retour immédiat, une négociation contextuelle, et une gestion adaptative des rôles et des normes, ces interactions facilitent la formation continue et la transformation des significations sociales dans le cadre des relations humaines.

...Mais c'est dans nos têtes que cela prend forme!

De l'autre côté de ce continuum de cette réalité de la vie de tous les jours, nous retrouvons toutes les typifications, les abstractions qui deviennent des objets et, rappelons-le, ont émergé avant le début de notre existence. Ces objets sont anonymes, à l'inverse des situations en face-à-face. Ces objets sont donc des « produits de l'activité humaine, disponibles tant pour leurs producteurs que pour les autres personnes en tant qu'éléments d'un monde commun » (Berger et Luckmann, 1967 : 34, traduction libre). C'est la production de tels produits qui permet l'objectivation. Un cas spécial, mais non pas moins important, est la signification, soit la production humaine de signes (Berger et Luckmann, 1967 : 35). Un signe peut être distingué des autres objectivations par son intention explicite de servir en tant qu'index de significations subjectives.

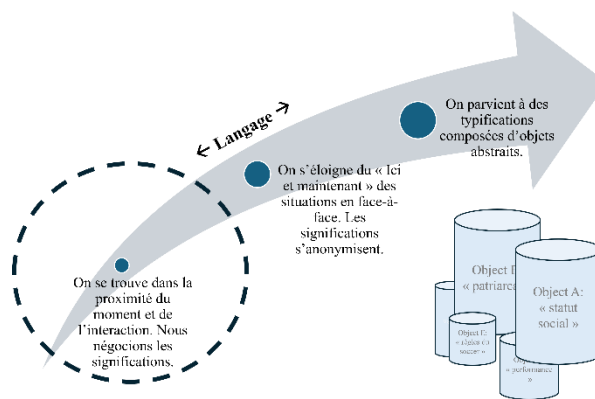


Figure 2 - La structure de la vie quotidienne (création de l'auteur)

« Abracadabra » ou plutôt « Blablabla » et la réalité apparaîtra!

Ainsi, il n'y a pas de simultanéité entre le monde intersubjectif et le monde de la vie de tous les jours composé de ces objets, de ces typifications. Mais ces deux mondes sont traversés par le langage qui transcende la réalité du quotidien. En outre, le langage est le plus important système de signes de la société humaine. Berger et Luckmann (1967 : 22) soutiennent que cela permet de « rendre présent » une variété d'objets qui sont spatialement, temporellement et socialement absents du « ici et maintenant » (un monde entier peut être actualisé à tout moment). De cette manière, nous pouvons admettre que les interactions directes permettent une adaptation immédiate et une négociation des significations, tandis que les objets abstraits sont plus rigides et ancrés dans des structures sociales plus larges et moins modifiables sur le plan individuel. Les objets abstraits émergent à travers un processus de typification où des pratiques sociales répétitives deviennent normalisées et acceptées par la société. Au fil du temps, ces objets abstraits deviennent objectivés, ce qui signifie qu'ils sont perçus comme ayant une existence objective et indépendante des individus qui les créent. De cette manière, Berger et Luckmann conçoivent la conversation comme le plus important véhicule de maintenance de la réalité. L'appareil conversationnel maintient la réalité autant qu'il la modifie (1967 : 172).

Berger et Luckmann (1967 : 43) indiquent que cette capacité d'actualisation du langage est rendue possible grâce à l'élaboration d'un stock social du savoir. Celui-ci est constitué par l'accumulation du savoir, des significations, à travers notre expérience biographique et historique sélectionnée. En se présentant à nous comme un tout intégré, le stock social de connaissances nous offre aussi des moyens d'intégrer des éléments discrets de notre savoir.

Nous avons tenté de représenter l'imbrication de tous ces processus de création de sens dans la figure suivante :

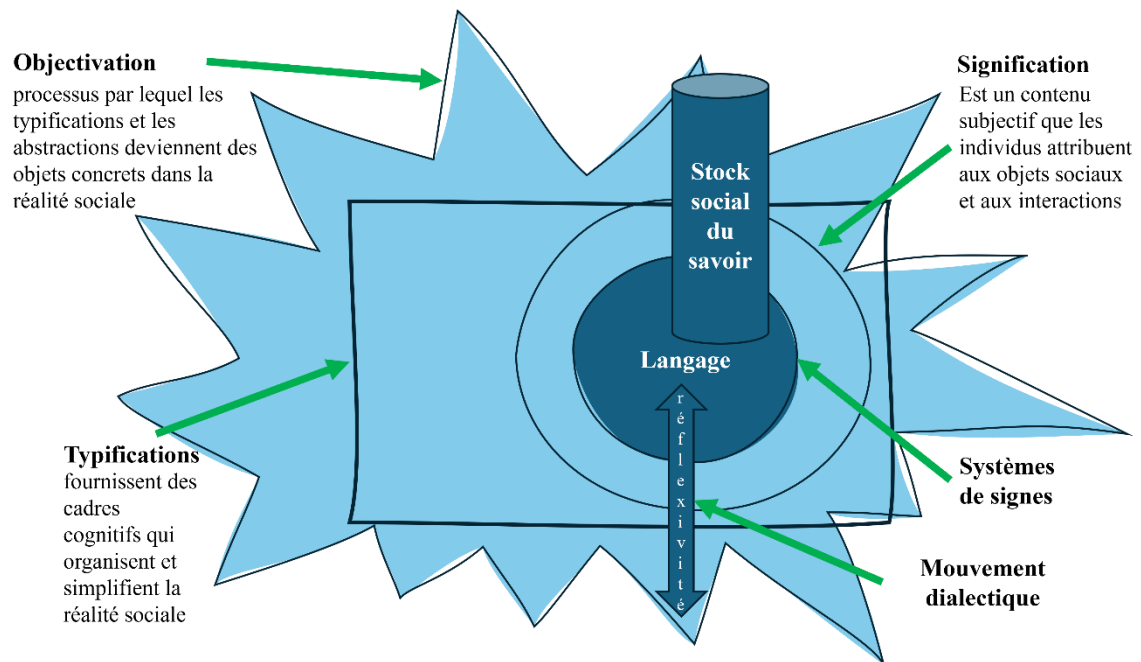


Figure 3 - Du langage à l'objectivation (création de l'auteur)

Le savoir est socialement distribué, spécifient Berger et Luckmann. La distribution sociale du savoir commence donc par le simple fait que nous ne savons pas tout ce que savent nos semblables, et vice versa, et culmine dans des « systèmes d'expertise extrêmement complexes et ésotériques » (Berger et Luckmann, 1967 : 60). Nos interactions sont affectées par nos participations communes à ce stock. Selon ces deux sociologues, notre participation à ce stock social du savoir permet la « localisation » des individus dans la société et leur « manipulation » de la bonne manière (1967 : 42). En fait, notre interprétation du monde est socialement déterminée. Pour être plus concrets, ils évoquent qu'une grande partie de ce stock contient des recettes pour la réussite des problèmes de routine, la facilitation des interactions, mais aussi la limitation de celles-ci. Ainsi, pour résoudre ces problèmes de routine, nous ne disposons que d'informations incomplètes et nécessitons la présence des autres pour combler ce manque de connaissances.

2.1.5 Le maintien de la réalité lors de crises

Nous nous sommes étendus sur la compréhension de la réalité de la vie de tous les jours, qui émerge grâce au langage et à nos interactions interpersonnelles. Ainsi, nous sommes en

mesure de vivre tous les jours sans avoir à mener des réflexions ontologiques précédant chacune de nos actions. Mais, cette réalité de la vie de tous les jours s'arrête quand commence celle des autres (qui à leur tour, feront partie éventuellement de la réalité de la vie de tous les jours). En d'autres termes, notre réalité subjective, ou intériorisée, est amenée à être ébranlée de multiples manières quotidiennement. Que ce soit en écoutant les nouvelles à la télévision, lors de la révélation d'une nouvelle par un·e ami·e ou à travers la lecture d'un ouvrage marquant, le potentiel de perturbation est là. Son intensité perçue dictera notre réaction.

Les univers symboliques

Nous pouvons conceptualiser cela par l'imbrication de notre réalité subjective dans des univers symboliques. Ce sont des corpus de traditions théoriques qui structurent les significations partagées, intègrent les provinces de sens et englobent l'ordre institutionnel dans une totalité symbolique (Berger et Luckmann, 1967 : 113). Les processus symboliques de signification réfèrent à d'autres réalités que celles de l'expérience de la vie quotidienne. Tous les secteurs de l'ordre institutionnel sont intégrés dans un cadre de référence qui englobe tout, à la fois les significations socialement objectivées et celles subjectivement réelles. En fait, un univers symbolique ordonne aussi l'histoire. Tous les membres d'une société peuvent désormais se concevoir comme appartenant à un univers symbolique significatif, qui était là avant leur naissance et qui sera là après leur mort. Il transcende la finitude de l'existence (Berger et Luckmann, 1967 : 103).

Néanmoins, nos univers symboliques qui cadrent notre réalité quotidienne sont donc la proie de nombreuses menaces. En fait, Berger et Luckmann (1967 : 126) précisent que l'apparition d'un univers symbolique alternatif au nôtre pose une menace, car son existence démontre empiriquement que notre propre univers symbolique est moins qu'inévitable. De cette manière, il y a un besoin de répression de la part de la définition « officielle » de la réalité afin d'être légitimée. Cela implique la mise en œuvre de machineries conceptuelles variées conçues pour maintenir l'univers « officiel » contre le défi hérétique. Celles-ci prennent la forme de la mythologie, de la théologie, de la philosophie et de la science, selon ces deux sociologues (1967 : 127).

Les machineries conceptuelles

Ce qu'il faut retenir, c'est que ces machineries conceptuelles sont des outils de clarification, de création de sens et de logique. Elles rendent implicites et évidents les concepts en question. Ce n'est pas l'habit qui fait le moine, ce sont les machineries conceptuelles qui le consacrent ainsi. Si nous revenons au rapport dialectique entre la société et l'humain, il s'applique bien ici, en fait, il n'est jamais absent. En effet, les univers symboliques ne sont pas seulement légitimés, mais aussi modifiés par les machineries conceptuelles construites pour faire face au défi de groupes hérétiques à l'intérieur d'une société ou d'une institution. Ce processus de modification est toujours en mouvement. C'est sur celui-ci que nous nous concentrons dans ce mémoire. En effet, la construction sociale repose sur le changement, sur la capacité des personnes à modifier leur environnement, leurs univers symboliques. Mais ce changement émerge à partir d'un choc et à partir de lui, l'individu a plusieurs avenues devant lui. Ce que nous nommons choc est l'apparition d'un nouvel univers symbolique dans notre radar.

2.1.6 Les réactions face aux chocs

Dans le premier cas de figure face à un choc, nous pouvons réaffirmer l'ordre existant de notre univers symbolique. Nous cherchons alors à préserver ce dernier auquel nous appartenions avant ce choc. Pour ce faire, nous pouvons nous appuyer sur une rationalisation ou une justification de cette expérience vécue afin qu'elle s'accorde avec les significations déjà internalisées. En parallèle, un rejet des autres univers symboliques peut avoir lieu afin de résister face au choc. Le second cas de figure reste dans la même dynamique que le premier, mais il laisse place à davantage de flexibilité en réévaluant et en intégrant des éléments du nouvel univers symbolique. Concernant le troisième cas, il s'agit plutôt de réaliser une transition vers un nouvel univers symbolique. Le choc a été trop important pour être assimilé. Il faut alors abandonner nos significations actuelles pour se tourner vers celles du nouvel univers symbolique tout en recommençant une socialisation avec les personnes de ce nouveau monde social. Ces processus de resocialisation totaux sont ce que Berger et Luckmann nomment l'alternation. Une crise identitaire peut subvenir. Le quatrième cas de figure est le plus complexe. En effet, l'individu peut choisir de maintenir plusieurs univers symboliques dans sa réalité subjective. Cela entraîne la coexistence de significations parfois contradictoires et une gestion plus flexible des univers symboliques sans pour autant chercher une cohérence absolue. Le dernier cas de figure est l'opposé du premier. Il consiste simplement en un rejet de l'univers symbolique actuel, ce qui peut mener à une

marginalisation sociale ou à un sentiment d'aliénation. La figure suivante représente ces 5 cas de figures lorsqu'un choc menace notre quotidien, et de facto, notre univers symbolique.

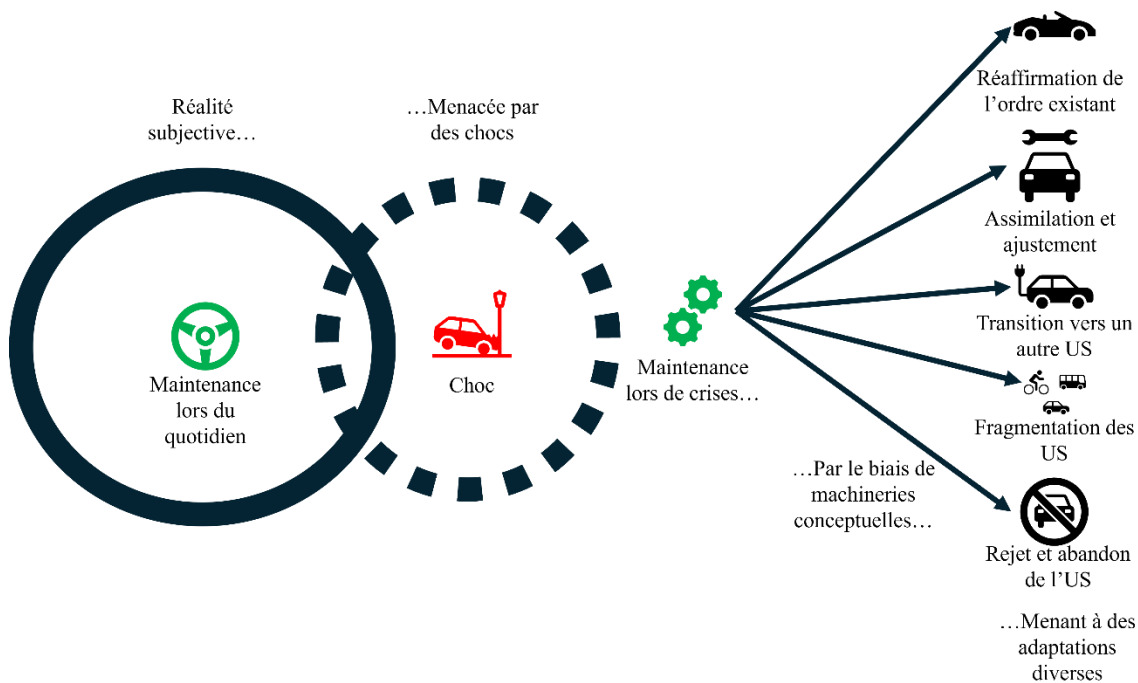


Figure 4 - La maintenance de la réalité subjective de l'individu (création de l'auteur).
Légende: US : univers symbolique

2.1.7 Conclusion et limites

Nous nous trouvons donc face à deux modalités de composition de la réalité sociale. La première est d'ordre subjectif, et concerne les voies et moyens par lesquels les individus, dans leur incessant travail d'attribution de sens, fabriquent de la légitimation, ou au contraire s'en trouvent incapables. La deuxième est d'ordre objectif, et concerne les voies et moyens par lesquels les institutions proposent leur légitimité ou au contraire s'en trouvent incapables. Par conséquent, l'œuvre sociologique de Berger et Luckmann permet une conciliation du point de vue de l'acteur et du point de vue de la société, comme le rappelle Van Haecht (2006). C'est même l'objectif majeur de ses auteurs que d'y contribuer, selon elle. Pourtant, ils privilégient incontestablement le palier microsociologique dans l'analyse, ce qui n'empêche pas que leur insistance à vouloir rendre compte de l'intériorisation des systèmes de valeurs et de normes participe d'une sociologie de l'ordre établi. Cependant, d'après, encore une fois, Van Haecht (2006), il

manque essentiellement à cette œuvre importante de bien saisir l'historicité. Ce constat est partagé par Lyne Nantel dans son mémoire de sociologie portant sur la conception du rapport entre individu et société. Elle soutient que « l'action orientée ou l'intention et le changement, qui pourraient en découler, ne sont représentés que sous une forme rétroactive. » (2010 : 24) De cette manière, les individus comme la société ne seraient pas capables de poser une action réflexivement sur leur propre destin. Van Haecht (2006 : 116) se questionne même : « Comment alors interpréter le changement ? À partir de socialisations ratées, à partir donc de contre-définitions de la réalité sociale qui cristalliseront des contre-identités ? » Van Haecht souligne ainsi que *La construction sociale de la réalité* ne se limite pas à une analyse en matière de système ou de structure, mais qu'elle va fouiller pour voir ce qu'il y a derrière la résignation, le ressentiment et la révolte. Cette autrice insinue néanmoins que Berger et Luckmann ne nous disent pas comment rendre compte des raisons qui font les mouvements sociaux, les forces collectives (Ibid. : 117). C'est pour cela que nous avons choisi de compléter leur apport par les travaux de Bandura.

2.2 La théorie sociocognitive de Bandura

« Les trajectoires de vie sont les produits de l'interaction dynamique des influences personnelles et environnementales (...). Dans la vision proactive de la théorie sociocognitive, la chance favorise les curieux, les aventureux et les tenaces »²⁶

L'un des fondements de la théorie sociocognitive de Bandura est l'agentivité humaine, qui confère à l'individu une liberté de choix dans son action ou son inaction (Nagels, 2008 : 8). Cette capacité de proactivité chez le sujet social s'oppose à la conception plus déterministe du constructivisme social de Berger et Luckmann, où l'individu est largement façonné par les institutions et son environnement social (Carré, 2004).

2.2.1 Le choix d'un auteur et d'un ouvrage

²⁶ Bandura, A. (1998). Exploration of Fortuitous Determinants of Life Paths. *Psychological Inquiry*, vol. 9, 2, 95-99.

Notre démarche vise à croiser les disciplines pour enrichir l'analyse de notre phénomène d'étude, tout en assurant une cohérence théorique. C'est dans cette optique que nous avons choisi la théorie sociocognitive d'Albert Bandura, exposée dans son ouvrage *Auto-Efficacité* (2007). En intégrant entre autres des dimensions sociales et phénoménologiques, comme Berger et Luckmann, il y articule le « jeu des déterminants sociologiques et individuels avec le rôle autodirigé du sujet » (Carré, 2004 : 13). C'est donc l'œuvre majeure de ce psychologue américano-canadien. Notons au passage que ce dernier est considéré comme l'un des psychologues sociaux les plus influents du 20^e siècle. Il a effectué la majeure partie de sa carrière à l'Université Stanford et a notamment présidé l'Association américaine de psychologie.

En bref, nous avons deux théories qui dressent des constats similaires sur la construction dialectique de la réalité sociale. Comme Berger et Luckmann, Bandura souligne que « l'individu est à la fois producteur et produit de la société » (2007 : 17). Toutefois, dans la perspective de Berger et Luckmann, le changement social découle des interactions et des ajustements des individus face aux structures existantes. En revanche, la théorie de Bandura met l'accent sur l'autoréflexivité et la capacité des individus à orienter consciemment leur trajectoire, intégrant une dimension cognitive forte. Morin, Therriault et Bader (2022) admettent même qu'une éducation favorisant le développement du pouvoir d'agir semble des plus appropriées pour promouvoir une plus grande justice sociale et environnementale.

C'est ce processus qui conduit au pouvoir d'agir que nous interrogeons dans ce présent travail. Comment la quête de performance devient-elle le véhicule de nos futurs désirés ? Comment est-ce que la théorie sociocognitive nous renseigne sur la préparation de la performance ? Relevons en outre que l'auto-efficacité est l'élément de la théorie sociale cognitive qui a « retenu le plus l'attention dans la littérature carriérologique » (François et Botteman, 2002). Pour s'attaquer à ces questions, nous allons découvrir les concepts de base de l'agentivité et la manière dont cette perspective agentique nous renseigne sur le chemin à parcourir afin d'accéder à notre pouvoir d'agir individuel et collectif.

2.2.2 « L'agentivité » ou le pouvoir de se réaliser et de réaliser la société...

Cette agentivité définit « le pouvoir d'être à l'origine d'actes visant des objectifs définis » (Bandura, 2007 : 13). C'est une habileté qui permet à l'individu d'agir en fonction de ce qu'il considère comme valable (Sen, 2010). Elle peut aussi être caractérisée comme une capacité à développer une pensée indépendante et une capabilité à agir librement en fonction de ses idées (Hayward, 2013)²⁷.

Elle possède trois modalités d'expression. D'une part, elle peut être directe, aussi bien individuelle que collective, quand on cherche à atteindre des buts par la coordination et l'interdépendance des efforts d'un groupe. Dans ce deuxième cas, elle est une des composantes émergentes du groupe. D'autre part, elle peut opérer par l'intermédiaire d'une « procuration » qui amène le sujet à compter sur l'intervention d'autres personnes pour atteindre les résultats souhaités. Bandura nous rappelle que les personnes qui ont l'habitude d'exercer un contrôle personnel n'aiment pas placer leur destin entre les mains d'autrui, même quand il serait avantageux pour eux d'agir ainsi (2007 : 33). Les gens renoncent donc volontiers à contrôler les événements qui affectent leur existence, pour se libérer des exigences de performance et des risques imposés par l'exercice du contrôle. Plutôt que de faire des efforts en vue d'un contrôle direct, ils recherchent alors leur bien-être et leur sécurité dans un contrôle par procuration, nous indique Bandura (2007 : 32). Mais pour que le contrôle par procuration soit efficace, il nous faut une conscience élevée de notre efficacité personnelle (EP) pour influencer les intermédiaires qui agissent à leur tour comme agents des améliorations souhaitées. Cependant, les gens abandonnent trop souvent le pouvoir dans les mains des intermédiaires dans des domaines où ils pourraient exercer une certaine influence directe. Ils choisissent de ne pas exercer de contrôle direct, car ils n'ont pas acquis les moyens de le faire ou parce qu'ils croient que les autres peuvent mieux le faire, ou encore parce qu'ils ne veulent pas se charger des responsabilités coûteuses qu'implique le contrôle personnel. Bandura nous met en garde qu'une partie du prix du contrôle par procuration est une sécurité vulnérable qui repose sur la compétence, le pouvoir et les faveurs d'autrui (2007 : 32).

²⁷ Ces deux dernières définitions ont été relevées de Morin et al. (2022).

De cette manière, le sujet social est vu comme un agent proactif, capable d'auto-organisation, d'autoréflexion et d'autorégulation, et non plus façonné par des influences environnementales, sociologiques ou inconscientes qui le dépasseraient, comme dans les grandes théories antérieures. Il n'est pas pour autant étudié comme un acteur autonome et tout-puissant, échappant aux contingences des contextes sociaux et écologiques dans lesquels il évolue. Le concept de capacitation est éloquent de ce besoin de collaboration. La théorie sociocognitive élaborée par Bandura aborde ainsi l'amélioration de l'agentivité, individuelle ou collective, sur le plan de la capacitation. Doter les personnes d'une solide croyance qu'ils peuvent produire des effets souhaités par une action collective et leur donner les moyens de le faire sont les ingrédients clés d'un processus de capacitation (2007 : 708).

2.2.3 ...au centre d'une « réciprocité causale triadique » qui coproduit nos vies

Pour Bandura, le fonctionnement humain est le produit de l'interaction dynamique entre trois séries de facteurs : personnels, comportementaux et environnementaux (2007 : 16). Par sa modélisation de la « causalité triadique réciproque », la théorie sociocognitive construit une représentation ouverte du fonctionnement humain, échappant aux conceptions binaires et aux interactionnismes simplistes. Dans cette vision, à la fois acteurs de leur propre destin et liés à leurs milieux sociaux et physiques, les gens sont des coproducteurs de leur vie.

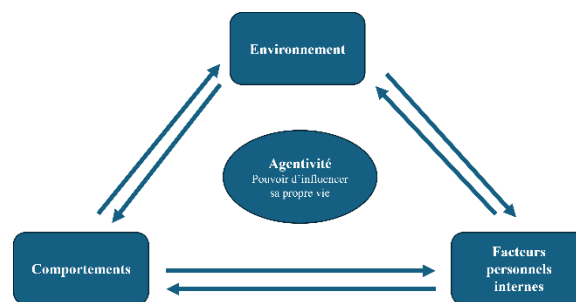


Figure 5 - La causalité triadique réciproque (adaptée de Bandura (2007 : 17))

Pour être plus exhaustifs, les *facteurs personnels internes* concernent les événements vécus aux plans cognitif, affectif, biologique et leurs perceptions par le sujet ; en particulier les perceptions personnelles d'efficacité (ou de compétence), les buts cognitifs, le type d'analyse et les réactions affectives vis-à-vis de soi-même. Les déterminants du

comportement décrivent les schémas d'actions effectivement réalisées et les schémas comportementaux. Les propriétés de l'environnement social et organisationnel, les contraintes qu'il impose, les stimulations qu'il offre et les réactions qu'il entraîne aux comportements représentent le déterminant *environnemental* (Carré, 2004 : 32).

Carré (2004 : 33) nous rappelle qu'il est indispensable de considérer les trois séries de déterminants comme étant en interaction permanente dans des importances respectives variables et contingentes. Parler de causalité triadique réciproque n'implique pas que les trois paramètres constitutifs du modèle agissent simultanément, ou de façon symétrique, ou encore sur un schéma causal unique, dans le fonctionnement humain concret. Le sens du modèle implique que les trois facteurs agissent selon des combinaisons variables, à travers une causalité généralement bidirectionnelle, et dans des proportions différentes selon les situations de vie.

Nous avons donc la possibilité d'analyser chaque relation une à une pour une situation donnée. Cela nous permet de saisir les cycles vertueux et vicieux qui s'installent, pour le meilleur et pour le pire, dans de multiples sphères de la vie psychologique et sociale, de la performance sportive à la récurrence toxicomaniaque, de la dégradation de la vie affective au triomphe professionnel (Carré, 2004 : 34). À travers ce phénomène de causalité circulaire triadique, les facteurs entreront en relation réciproque dans une dynamique autoentretenu qui pourra mener aux plus grandes réussites comme aux échecs les plus dramatiques.

De cette manière, parvenir à mieux comprendre l'agentivité humaine nous permettra de mieux comprendre comment les individus se débrouillent dans leur vie postuniversitaire. Bandura explique en effet que l'adaptation et le changement humain sont enracinés dans des systèmes sociaux. Pour tirer son épingle du jeu, favoriser des avenir souhaités et prévenir des futurs non désirés, il est ainsi important de rapidement se servir des structures. En d'autres termes, il faut saisir les occasions d'agir et d'imaginer des moyens de contourner ou de modifier les contraintes institutionnelles par l'action collective (Bandura, 2007 : 17). C'est par un effort concerté, et souvent par un combat prolongé, que le partage des avantages et du contrôle doit être négocié (2007 : 708).

2.2.4 Un premier pas vers l'action...

Nous venons de voir en quoi consiste l'agentivité et comment elle se déploie à travers trois facteurs, soit les facteurs personnels, les comportements et l'environnement. À présent, nous allons approfondir ce déploiement. En posant des actes qui nous procurent de l'autosatisfaction et un sentiment de valeur personnelle, nous évitons de nous comporter d'une manière qui viole nos critères personnels parce que cela nous conduirait à l'autocensure. Cette mise en action dépend directement du sentiment d'efficacité personnelle ou collective pour pouvoir se réaliser (Bandura, 2007). Sans ce sentiment, l'agentivité serait moindre, voire nulle. En effet, le sentiment d'efficacité constitue la croyance de l'individu en sa capacité d'agir. Un individu peut difficilement agir s'il ne se croit pas capable d'agir.

L'efficacité personnelle (EP) : ou comment trouver sa façon d'attacher ses lacets pour gravir n'importe quelle montagne

L'efficacité personnelle, ou auto-efficacité, est un concept clé de l'agentivité parce qu'elle est l'un des moyens influant sur la motivation et la réalisation de soi. En effet, si les individus ne sont pas convaincus qu'ils puissent obtenir les résultats qu'ils souhaitent grâce à leur propre action, ils auront peu de raisons d'agir ou de persévérer face aux difficultés (Nagels, 2008 : 28).

Si l'agentivité fait référence à notre pouvoir d'agir, l'efficacité personnelle (EP) est ainsi la source de ce pouvoir. Bandura précise ainsi que l'«*enforcement*» (*empowerment* en anglais) est obtenu par le développement de l'efficacité personnelle qui permet aux individus de tirer profit des occasions et d'éliminer les contraintes imposées par ceux dont elles servent les intérêts (2007 : 708).

Ce pouvoir d'agir est donc initié par des croyances en nos aptitudes à atteindre des objectifs donnés à partir de nos actions dans un contexte donné. En fait, ces croyances, ou ce sentiment d'EP, sont à la base de nos actions et influencent presque tout ce que nous faisons : comment nous pensons, nous motivons, ressentons et nous comportons. Elles matérialisent la confiance nécessaire en nos capacités pour amorcer, conduire et poursuivre une action malgré les obstacles menant à sa réalisation. Bandura utilise le terme de «*capacité productrice*» pour définir ce sentiment d'efficacité personnelle (SEP). Au sein

de celles-ci, nos sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales doivent être organisées et orchestrées efficacement pour servir de nombreux buts. Cela nous ramène au processus de capacitation qui évoque en fait l'idée de liberté définie par Bandura comme « l'exercice de l'influence sur soi-même dans le but d'obtenir des résultats souhaités » (2007 : 18). La figure suivante (Figure 5) tente une illustration des concepts présentés jusqu'à présent.

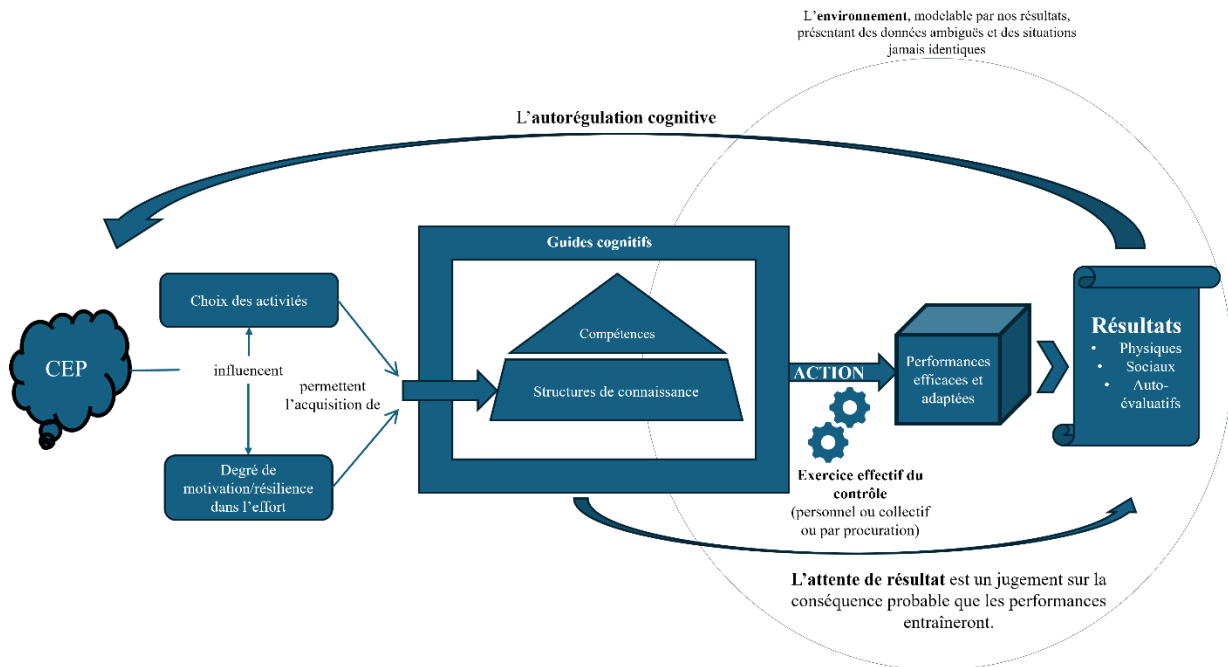


Figure 6 - Le processus de capacitation selon Bandura (création de l'auteur)
Légende : CEP=Croyances d'efficacité personnelle

Les 3 composantes de l'efficacité personnelle (EP)

La généralité de l'EP

Une fois que nous avons adopté un certain état d'esprit sur notre efficacité dans des situations données, nous agissons à partir de nos croyances sur nous-mêmes sans réévaluer à nouveau nos capacités. La forte variabilité des situations auxquelles nous faisons face implique la formation de « conceptions productives », ou guides cognitifs, nous permettant d'utiliser des compétences de manière diversifiée plutôt que rigide (Bandura, 2007 : 57). L'acquisition et l'exercice des capacités seraient fortement réduits s'il n'y avait aucun transfert des croyances d'efficacité vers d'autres activités ou contextes. Ce transfert est possible grâce à la capacité de symbolisation humaine. Grâce à cette compétence, les gens peuvent construire leur compréhension des autres et des choses, élaborer guides et schémas

personnels d'action, résoudre des problèmes par le raisonnement logique, bâtir des programmes et des plans par anticipation, acquérir de nouvelles connaissances par la pensée réflexive, et communiquer entre eux à distance dans l'espace et le temps. La symbolisation de l'expérience nous permet de donner à nos vies une forme, un sens et une continuité (Carré, 2004 : 19). On notera ici une similarité avec le constructivisme social de Berger et Luckmann.

Plus nos guides cognitifs sont développés, plus nous avons la capacité d'utiliser nos compétences pour faire face à des situations multiples et à différents niveaux d'intensité. Il s'agit de savoir traiter l'information, qui est souvent ambiguë, et connaître les étapes à suivre pour réaliser telle performance dans un contexte donné. Bandura évoque même le concept de « généralisation discriminante » qui décrit notre capacité à reconnaître les limites et les applications spécifiques de nos compétences et de notre sentiment d'efficacité selon le contexte (Bandura, 2007 : 82). Ce contexte détermine souvent le niveau de l'EP. C'est la prochaine composante dont nous allons traiter.

Le niveau de l'EP

Nos objectifs sont de l'ordre de différentes complexités. Nous devons donc être capables de juger de nos capacités à réaliser cet objectif a minima et à le surpasser éventuellement. Cela permet ensuite de déterminer l'effort à entreprendre, les connaissances à mobiliser, les compétences à développer pour y parvenir. De cette manière, le niveau de l'EP reflète la complexité des tâches ou des objectifs pour lesquels une personne pense avoir les capacités nécessaires. Ce niveau détermine jusqu'où elle estime pouvoir aller dans une situation donnée.

Rappelons comme nous l'avons spécifié à la page 8 avec la définition de Bandura lui-même, qu'une réalisation est une performance et non une réussite. Une réussite est les conséquences (auto-évaluatives, physiques et sociales) de cette performance (2007 : 40).

La force de l'EP

Cette dernière composante de l'EP traduit la solidité en nos croyances d'EP lorsque nous sommes devant un défi. Plus l'objectif est loin de ce que nous sommes habitués à réaliser, plus l'objectif est élevé par rapport à ce que nous nous sentons capables d'accomplir, plus

notre EP est mise à rude épreuve et la force de notre EP est alors dépeinte. Elle indique si nous sommes capables de faire fi des gratifications immédiates afin de nous plonger dans de nombreuses heures de travail ardu afin de réaliser la performance qui nous mènera aux résultats attendus. Autant avoir une forte EP, vous l'aurez bien compris. Finalement, d'où provient cette efficacité et comment la cultiver ? Bandura nous rappelle que plus les croyances d'efficacité personnelle (CEP) sont basses, plus la performance est faible également.

Les sources de l'efficacité personnelle (EP)

Si les CEP sont caractérisées par trois composantes, Bandura révèle qu'il y a 4 sources qui forment cette efficacité personnelle. Celles-ci interagissent entre elles, et nous, en tant qu'individus, allons chercher des informations dans chacune de ces sources afin de former nos croyances d'efficacité personnelle dans tel ou tel domaine. Rappelons au passage que l'EP ne consiste pas en une somme des aptitudes d'une personne, mais plutôt en une croyance relative à ce qu'une personne peut faire dans diverses situations, quelles que soient ses aptitudes. De plus, selon les circonstances et le contexte, mais aussi l'individu à ce moment-là, chacune de ces sources peut avoir une action plus déterminante qu'une autre (Nagels, 2008 : 28).

La première source est les expériences actives de maîtrise. Elles sont les plus influentes sources d'information de nos CEP, car elles servent d'indicateurs de capacité. Ce sont des preuves concrètes et vécues que l'on peut réussir grâce à son propre effort. Nos performances nous transmettent une information diagnostique, une leçon de ce que nous retenons de ce succès ou de cet échec. Ainsi, le traitement cognitif de notre performance va modifier notre croyance d'efficacité personnelle et nous faire sentir (moins) capable de réaliser une tâche d'une complexité supérieure (inférieure) (Bandura, 2007 : 124). Cela est modulé par d'autres facteurs, tels la quantité d'effort à fournir : un échec vécu dans une situation difficile n'atteindra pas le sentiment d'auto-efficacité et inversement (Guerrin, 2012 : 111). En outre, les expériences actives de maîtrise se constituent en intégrant les paramètres de l'environnement et des situations, et pas seulement les facteurs internes à l'individu (Nagels, 2008 : 28).

Puis, il y a les expériences vicariantes, ou modelage social, qui modifient les CEP par la transmission de compétences et la comparaison avec ce que les autres font. Il s'agit en fait d'observer activement, sans agir, la réussite ou l'échec d'autres personnes. Carré ajoute qu'en extrayant les règles sous-jacentes aux styles de comportement observé, les gens construisent par eux-mêmes des modalités comportementales proches de celles qu'a manifestées le modèle et les dépassent en générant de nouvelles compétences et de nouveaux comportements, bien au-delà de ceux qui ont été observés (2004 : 25). Le modelage social influence la motivation en instillant des attentes de résultat nouvelles et généralement supérieures. Ce processus peut encore entraîner des choix émotionnels ou des modifications de systèmes de valeurs à travers l'observation des expressions affectives des autres (ibid. : 17). Ce qui est intéressant ici, c'est que nos expériences actives de maîtrise antérieures ne diminuent pas l'impact du modelage social. Au contraire, elles peuvent amplifier son influence en rendant l'individu plus apte à interpréter, adapter et intégrer ce qu'il observe dans ses propres pratiques. Notons que les personnes avec lesquelles on est régulièrement associé, par choix ou par obligation, déterminent les compétences, attitudes et orientations motivationnelles qui seront fréquemment observées. Néanmoins, Bandura ajoute que les activités et les pairs changent de temps en temps, de telle manière que l'information de comparaison sociale continue à transmettre une valeur autodiagnostique (2007 : 136).

La troisième source d'EP est la persuasion verbale. Une source encore passive qui consiste à recevoir de la rétroaction, constructive idéalement, d'autres personnes crédibles aux yeux du sujet. Si elle peut n'avoir qu'un pouvoir limité, elle peut soutenir le changement personnel si l'évaluation positive se trouve à l'intérieur de limites réalistes. Pour que l'effet soit majoré, il est préférable d'associer à la persuasion verbale une mise en condition de réussite accompagnée d'un discours visant à promouvoir l'auto-évaluation plutôt que la comparaison avec autrui.

Dans un dernier temps, nous comptons les états physiologiques et émotionnels. Ils indiquent notre activation physiologique et émotionnelle qui induit des perceptions d'auto-efficacité favorables ou défavorables dans une situation. Pour déterminer nos croyances d'efficacité personnelle (CEP) contextuellement, il faut prendre en compte non seulement

l'origine de cette activation (qu'elle provienne de l'environnement ou de l'individu), mais aussi son intensité et la manière dont nous percevons cette intensité.

L'efficacité collective : ensemble, on va plus loin

À présent que nous comprenons mieux les processus régissant le fonctionnement de l'efficacité personnelle, explorons le fonctionnement de l'efficacité collective. Cela est nécessaire puisque l'être humain est un animal interdépendant dont les besoins de collaboration sont univoques s'il souhaite survivre, idéalement s'épanouir, en société.

Rappelons que l'efficacité collective est une composante émergente du groupe de par les liens interdépendants et efficaces entre les tâches, les compétences et les rôles qui sont à la source du succès de groupe (Bandura, 2007 : 694). Les membres du groupe doivent non seulement coordonner ce qu'ils font avec le travail des autres, mais ils sont affectés par les croyances, la motivation et la qualité de performance de leurs collègues. De cette manière, l'efficacité collective est enracinée dans l'efficacité personnelle. Un groupe de personnes qui doutent beaucoup d'elles-mêmes aura de la difficulté à devenir une force collective efficace.

Cette force collective est plutôt le résultat d'une aide mutuelle à travers laquelle les membres du groupe développent leurs compétences, renforcent la croyance en leurs capacités et trouvent des ressources pour améliorer leur existence. Ils parviennent à cela non seulement en se changeant eux-mêmes, mais en créant un environnement qui élimine les obstacles et élargit les opportunités. Les liens communautaires, le soutien social et le guidage sur les façons de mieux contrôler leur vie génèrent alors un sentiment de projet et d'espoir (Bandura, 2007 : 745).

En fait, comme l'illustre le modèle de causalité réciproque triadique (voir Figure 4), le comportement humain est fortement régulé par des croyances en l'efficacité personnelle et en la contrôlabilité des systèmes sociaux, plutôt que simplement par les propriétés objectives de ces derniers (Bandura, 2007 : 716). Plus on croit qu'un système est modifiable, plus notre efficacité personnelle à modifier ce système sera forte et inversement. Dans cette relation de causalité, il ne suffit pas pour les individus de souhaiter

obtenir les bénéfices des réussites collectives et d'avoir un solide sentiment d'efficacité que leur contribution personnelle augmente les chances de succès du groupe. Il est également opportun d'être repoussé par les coûts permanents de l'inaction (Bandura, 2007 : 723). À l'inverse, nombreuses sont les personnes qui se tiennent à l'écart de l'action collective, non parce qu'elles peuvent retirer des bénéfices sans subir les coûts de la participation, mais parce qu'elles doutent sérieusement de l'efficacité du groupe à provoquer des changements (2007 : 725).

Ainsi, les croyances des gens en leur efficacité collective influencent le type d'avenir qu'ils envisagent, la manière dont ils gèrent leurs ressources, les plans et stratégies qu'ils élaborent, la quantité d'énergie qu'ils investissent dans les activités de leur groupe, leur persévérance lorsque les efforts collectifs ne produisent pas de résultats rapides ou rencontrent une opposition vigoureuse, et leur vulnérabilité au découragement (Bandura, 2007 : 709). Effectivement, un sentiment résilient d'efficacité collective est primordial chez les personnes qui cherchent à réaliser d'importants changements sociaux (Bandura, 2007 : 758).

Au-delà de gains collectifs à aller chercher, les quêtes collectives sont l'espace d'une certaine symbiose commune. Bandura explique que plus le bien-être et le sentiment d'identité d'un individu sont liés à un groupe, plus celui-ci ressent fortement l'obligation d'assistance mutuelle. Les récompenses sociales et auto-évaluatives doivent assurer la principale part du soutien aux efforts de réforme durant le long périple qui mène à des résultats incertains (Bandura, 2007 : 724).

Il est clair au regard de ce qui vient d'être évoqué que façonner l'avenir social par un véritable changement institutionnel est un processus long et tortueux. Les individus peuvent cependant franchir de nombreuses étapes, dans l'intervalle, pour améliorer leur vie en exerçant du contrôle sur les conditions de vie locales. L'énorme défi est de construire et de mobiliser un sentiment d'efficacité à l'échelle d'une communauté chez des gens qui en sont arrivés à considérer qu'ils n'ont aucun contrôle sur de nombreux aspects négatifs de leur vie (Bandura, 2007 : 740). Il faut souligner ici que les processus politiques en jeu sont modifiés par des actions collectives plutôt que par des exploits individuels. Ils doivent être

capables de traduire divers intérêts personnels en un projet commun, de recruter des partisans et de trouver les ressources nécessaires, et élaborer et appliquer des stratégies d'action appropriées (Bandura, 2007 : 722).

Nous saisissons mieux pourquoi Carré (2004) postule dans l'intitulé de son article que la psychologie de Bandura constitue une théorie pour le XXIème siècle lorsque ce dernier énonce que « [n]otre époque nécessite des initiatives sociales qui construisent le sentiment d'efficacité collective des personnes pour améliorer leurs conditions de vie et celles des générations futures. » (Bandura, 2007 : 775)

2.2.5 ...pour ne pas courir à sa perte dans son rôle professionnel

*Les sociétés qui ne développent pas
les capacités de toute leur jeunesse
compromettent leur progrès social et
économique. (Bandura, 2007 : 640)*

À présent que nous comprenons mieux la théorie agentique proposée par Bandura, donc comment un individu ou un groupe se met et se maintient en action, tentons de recentrer notre centre d'attention sur son implication concernant le processus lié à la transition entre les mondes scolaire et professionnel.

L'utilité spécifique de l'EP pour naviguer dans le marché de l'emploi et parvenir à un emploi désiré

Nous cherchons à comprendre comment les individus exercent leur agentivité pour trouver un emploi qui favorisera leur futur désiré, puisque « l'activité professionnelle structure une part essentielle de notre réalité quotidienne et constitue une source importante d'identité et de sentiment de valeur personnelle » (Bandura, 2007 : 626).

Bandura affirme ainsi que les croyances d'efficacité personnelle (CEP) jouent un rôle clé dans l'apprentissage de la carrière. Concrètement, une auto-efficacité élevée, tant face aux exigences éducatives qu'aux exigences professionnelles, élargit l'éventail des professions envisageables. Elle accroît également l'intérêt pour ces professions (2007 : 629).

Dans un premier temps, il importe alors de parvenir à une réussite éducative minimale afin de croire en nos capacités d'accéder aux emplois souhaités. Le processus de capacitation joue un rôle clé dans cette réussite. D'abord, à partir de notre auto-efficacité dans différents domaines, nous choisissons notre programme d'études. Notre auto-efficacité dans ce domaine spécifique déterminera notre motivation et notre persévérance à fournir les efforts nécessaires à surmonter les obstacles inhérents à ce parcours académique. Au fur et à mesure de celui-ci, nous obtiendrons des performances à partir de compétences et aptitudes acquises progressivement. Notre satisfaction à l'égard de ces performances permettra d'ajuster ce processus au moyen de la recherche de ressources adéquates, telles que le soutien des pairs, de nouvelles connaissances... Remarquons ici que Bandura affirme que le statut socio-économique n'a pas d'effet direct sur l'EP ou sur l'intérêt pour une profession, mais un impact indirect, en influençant les croyances des parents en leur efficacité à favoriser le développement éducatif de leurs enfants et les aspirations qu'ils ont pour eux. Le statut socio-économique et le soutien parental influencent tous deux indirectement la réussite scolaire et la préparation des enfants à l'université par leurs effets sur la croyance de ces derniers en leur efficacité à construire leur avenir professionnel et leur existence. Plus leur efficacité perçue est élevée, meilleurs sont leurs résultats scolaires et plus ils font d'efforts en vue de l'enseignement supérieur. Les enfants de divers milieux diffèrent peu dans leurs aspirations professionnelles, mais ce sont ceux qui possèdent une forte auto-efficacité qui se préparent concrètement à leurs objectifs. Pour ceux qui doutent de pouvoir vraiment contrôler leur avenir professionnel, travailler dur ne vaut pas la peine.

Dans un second temps, il est nécessaire d'obtenir une connaissance suffisante des emplois existants ayant le potentiel de nous intéresser au cours de notre carrière. Les individus agissent autant en se basant sur leurs croyances d'efficacité professionnelle que sur leurs connaissances relatives aux carrières potentielles (Bandura, 2007 : 630).

D'abord, en poursuivant sur cette lignée éducative, relevons qu'il est difficile pour des élèves de s'impliquer dans leur scolarité s'ils ne savent pas trop ce qu'ils vont faire plus tard. Les élèves, qui entrent à l'université à la fois incertains de leur orientation professionnelle et peu préparés scolairement, ont fortement tendance à abandonner définitivement. L'efficacité perçue à trouver une orientation professionnelle contribue

fortement au développement social et intellectuel des étudiants insuffisamment préparés. Plus les croyances des élèves en leur efficacité à choisir une profession sont élevées, plus ils s'intègrent dans la vie sociale et scolaire (Bandura, 2007 : 636). Par ailleurs, selon la théorie socio-cognitive, il existe une relation réciproque, mais asymétrique entre l'efficacité perçue et l'intérêt professionnel : c'est avant tout l'auto-efficacité qui stimule l'intérêt pour un domaine plutôt que l'inverse (Bandura, 2007 : 632).

Puis, une fois que l'intérêt pour une carrière est validé, il faut bien s'approprier les attentes liées à ce choix de carrière. Les individus envisagent généralement certaines activités professionnelles et en éliminent d'autres en se basant sur leur conception de ces professions et des compétences requises. Cette conception peut être exacte ou erronée. Ce qui importe davantage pour réaliser notre agentivité professionnelle se passe plus tard sur les lieux de travail. En d'autres termes, notre objectif de carrière est de donner le meilleur de nos possibilités professionnelles. Bandura relève de cette manière que ce n'est pas l'efficacité perçue pour des sous-compétences isolées qui prédit les choix et les performances des personnes, mais l'efficacité perçue à les utiliser ensemble dans des situations variables (2007 : 630). Cette connaissance de soi est nécessaire pour réaliser des choix éclairés. Toutefois, remémorons-nous que l'agentivité professionnelle ne se construit pas dans un vide social : certaines pratiques culturelles et sociales peuvent limiter cette construction en instaurant des attentes différenciées selon le genre ou l'origine ethnique. Ces pratiques culturelles handicapantes modèlent également des rôles stéréotypés de genre ou d'origine ethnique et limitent les aspirations professionnelles et les opportunités en fonction de l'appartenance sexuelle ou ethnique. Cela a pour conséquence d'exiger des femmes ou des personnes issues des minorités ethniques un solide sentiment d'efficacité pour mener une carrière non traditionnelle (Bandura, 2007 : 648). Pour y faire face, des remèdes sociaux à l'échelle individuelle et institutionnelle sont nécessaires. Au niveau individuel, les différents modes de construction d'un sentiment d'efficacité personnel peuvent être utilisés pour éliminer les barrières auto-limitantes qui se sont enracinées au fil du temps par des pratiques institutionnelles et pour créer les moyens permettant à l'individu de contrôler proactivement son avenir professionnel. L'auto-persuasion, grâce à des expériences actives de maîtrise, peut élargir les aspirations professionnelles et façonner un programme de vie (ibid., 650). L'exposition à des modèles issus du même milieu permet d'accroître l'auto-

efficacité professionnelle en fournissant des exemples concrets de réussite et en renforçant la croyance en ses propres capacités. Il faut enfin supprimer les préjugés négatifs envers soi-même lors de l'évaluation de ses compétences et de l'interprétation de ses résultats personnels (ibid., 650).

Ainsi, lorsque nous avons développé les connaissances requises pour la carrière désirée, il est essentiel de prendre pleinement en charge son choix de carrière et de s'engager dans sa concrétisation. Pour cela, Bandura nous invite à développer une confiance dans la prise de décision. Bandura fait valoir que beaucoup de personnes se retrouvent dans une indécision chronique et reportent le sujet jusqu'à ce que des circonstances les forcent à choisir une certaine orientation (2007 : 635). Les personnes qui n'ont pas confiance en leur jugement ont du mal à prendre des décisions et à s'y tenir, même si on leur a enseigné les stratégies pour le faire. Ce manque de confiance décisionnel ne prédispose que peu de probabilités de consacrer beaucoup d'effort à explorer des choix de carrière et leurs implications. Ainsi, plus l'efficacité décisionnelle perçue est forte, plus le niveau d'activité exploratoire destinée à faciliter la sélection et la planification d'une carrière est élevé (ibid., 636). « Décider d'une carrière[, nous indique Bandura (2007 : 635),] ne consiste pas simplement à choisir une profession spécifique, mais aussi à acquérir la capacité de résoudre des problèmes quand les événements ne sont pas facilement prédictibles. »

Selon Bandura, un objectif initial important de l'apprentissage d'une profession est donc de construire l'efficacité des élèves à trouver une profession qui fournit une structure et du sens aux études. De plus, la formation aux compétences de recherche d'emploi renforce l'efficacité à naviguer dans le marché du travail (2007, 638).

S'approprier et accomplir son rôle professionnel

Ça y'est, nous sommes embauché·es! Le voyage vers notre futur désiré ne fait que débiter. En effet, il s'agit à présent de comprendre les clés nécessaires à la réussite professionnelle autant personnelle que collective. En outre, la réussite professionnelle ne se cantonne pas uniquement aux exigences d'un poste mais bien de son appropriation par la personne qui le remplit à sa manière et reste solide face aux changements.

Pour couper court à tout suspens, il n'y a pas de recette magique permettant de parvenir à ladite réussite professionnelle. Néanmoins, Bandura dessine un chemin où on ne s'arrête pas à l'acquisition des connaissances spécialisées et des compétences techniques. Selon lui, le succès au travail repose en partie sur l'efficacité personnelle à gérer la réalité sociale des situations de travail, qui constitue un aspect essentiel de l'univers professionnel (2007 : 639). Il est donc primordial pour les nouvelles recrues de manifester et développer un sentiment d'efficacité de plus en plus robuste au cours de leur formation en début de carrière. Cela contribue au succès de leur processus de socialisation. De cette façon, les nouvelles personnes recrutées qui arrivent avec un solide sentiment d'efficacité apprennent plus et réussissent mieux durant la période de formation que leurs homologues ayant une faible efficacité personnelle (Bandura, 2007 : 662).

Parmi ces compétences qui favorisent cette efficacité personnelle élargie : l'aptitude à bien communiquer, à établir des liens avec les autres, à planifier et à gérer les exigences de l'emploi, à exercer un leadership et à faire face efficacement au stress. En conséquence, ce sont les compétences interpersonnelles et autorégulatrices qui contribuent plus fortement au succès de la carrière que les compétences professionnelles, nous prévient Bandura. Les compétences techniques peuvent être plus facilement apprises, tandis que les compétences psychosociales sont plus difficiles à acquérir et souvent même plus difficiles à modifier si elles sont dysfonctionnelles (2007 : 639).

Maintenant que nous connaissons les compétences à développer afin de consolider notre efficacité professionnelle, il faut clarifier la façon de les utiliser. Ici, Bandura laisse encore beaucoup de place à l'autoréflexion. En effet, il ne s'agit pas de simplement remplir des devoirs de travail prescrits afin d'assumer un rôle professionnel (2007 : 662). Dans l'adoption de rôle, les individus peuvent restructurer dans une certaine mesure leur emploi en ajoutant des éléments innovants ou de nouvelles fonctions aux devoirs habituels du poste. Ainsi, un individu peut assumer son rôle ordinairement, et un autre excellemment. Les emplois varient dans l'importance respective de la tâche et du rôle prescrits d'une part, et de la liberté d'initiative qu'ils autorisent d'autre part. L'innovation est partiellement destinée à améliorer les processus de travail. Les employé·es convaincu·es de leur

efficacité à produire des idées et orientées proactivement génèrent et soumettent des idées susceptibles d'améliorer les processus de travail (ibid.).

Par conséquent, en raison des aspects d'auto-construction des emplois, un bon fonctionnement professionnel est un processus dynamique plutôt qu'une simple connexion entre les caractéristiques personnelles et les exigences spécifiques d'emploi (2007 : 663). De plus, les individus font l'expérience d'un rythme rapide de changement à l'intérieur de leur profession ou entre professions au cours de leur vie au travail. À travers leur propre prise en charge de leur développement personnel, ces personnes sont amenées à mettre à jour leurs connaissances et compétences. Lors de l'apprentissage de nouvelles façons de penser et de faire les choses, leurs incertitudes sur leurs capacités d'apprentissages peuvent être réactivées, occasionnant des difficultés lors de la transition professionnelle (2007 : 667).

L'influence de cette efficacité perçue sur la construction du rôle est en fait manifeste dès la phase d'entrée dans la profession (2007 : 663). Pour les organisations, il est donc nécessaire d'adapter les stratégies de formation à l'efficacité perçue des employés en vue de faciliter l'acquisition des compétences professionnelles. Cela allège aussi l'anxiété des nouveaux au sujet des ambiguïtés et des incertitudes de la vie organisationnelle (2007 : 662). Celle-ci est complexe et les membres du groupe doivent non seulement coordonner ce qu'ils font avec le travail des autres, mais ils sont affectés par les croyances, la motivation et la qualité de performance de leurs collègues (Bandura, 2007 : 694).

Parmi ces stratégies de formation, celles qu'il ne faut absolument pas suivre sont celles qui comprennent de lourdes charges de travail avec des exigences techniques croissantes, des occasions limitées de développement personnel continu pour prévenir l'obsolescence technique, de faibles perspectives d'avancement, et un équilibre insatisfaisant entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ces conditions organisationnelles peuvent effectivement saper les croyances des employés en leurs capacités professionnelles et exacerber les effets négatifs d'un faible sentiment d'efficacité personnelle. C'est l'autoroute vers l'anxiété, des problèmes de santé et des habitudes qui affaiblissent celle-ci telles que l'alcoolisme et les troubles du sommeil (2007 : 689). De plus, alors que le

télétravail n'en était qu'à ses balbutiements (Fortin, 2017), Bandura prévoyait déjà qu'en éliminant du travail le contrôle perçu et le soutien social, nous créons un environnement professionnel stressant qui sape la satisfaction au travail (2007 : 689). La perte du contrôle perçu fait référence à l'impression que les décisions importantes sont prises par des systèmes informatiques ou des algorithmes, réduisant ainsi la sensation d'avoir un impact sur son propre avenir. Cela peut mener à un sentiment d'impuissance apprise, où les individus cessent de chercher activement des solutions puisqu'ils ont le sentiment que leurs actions n'influencent plus réellement les résultats.

L'influence sur les résultats est clé dans la réussite collective. Bandura propose ainsi que le résultat dépend de l'efficacité perçue des membres, du niveau auquel leur contribution aux performances du groupe est identifiée, et de la façon dont ils pensent que leur travail sera socialement évalué. Quand les contributions personnelles à la performance du groupe ne sont pas individuellement identifiées, les gens réussissent généralement à un niveau moindre quand ils travaillent ensemble que seuls. Une part du déclin de productivité peut provenir d'une réduction de la motivation liée aux résultats anticipés.

Bandura nous convie ainsi à viser la motivation par aspiration (par objectifs) qui fournit une source continue de direction, d'efficacité personnelle, d'intérêt et de satisfaction. Les objectifs augmentent la performance organisationnelle du personnel à tous les niveaux hiérarchiques et dans pratiquement chaque type d'activité. En revanche, il ne faut pas structurer ces objectifs comme un niveau minimal de performance acceptable mais plutôt comme des défis à viser. Ceux-ci devraient favoriser le développement des compétences qui permettent aux employé·es de mieux travailler et d'en être fiers (2007 : 684). Une prise de décision en commun de ces objectifs est donc favorable à la motivation mais aussi au partage des connaissances sur la façon de réaliser au mieux leur travail (2007 : 686).

2.2.6 Limites de la théorie socio-cognitive

Bien que cette théorie offre une compréhension profonde et cohérente de la vie humaine, Guerrin (2012 : 111) relève deux limites qui ont été soulevées à son égard. D'une part, pour Jacques Lecomte, le sentiment d'efficacité personnelle ne met pas assez en évidence le lien avec les relations affectives qui pourtant jouent un rôle important dans la motivation.

L'importance de celles-ci dans la formation du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) serait sous-estimée par rapport aux autres sources du SEP²⁸. D'autre part, pour Pierre-Henri François, si la portée des conceptions de Bandura est considérable et indéniable, il faut envisager des modulations culturelles des processus d'auto-efficacité. La prochaine section apportera des éléments de réponse à ces critiques en mobilisant les apports du constructivisme social.

2.3 Assemblage du puzzle

*« Obtenir des choses par le biais de
l'engagement social n'est pas un
sport adapté aux personnes vite
essoufflées. »*

Saul Alinsky (cité dans Bandura (2007 : 56))

L'élaboration de ce cadre conceptuel est basée sur la dialectique de co-construction des exigences de performances chez les ÉA dans leur transition vers le monde professionnel. Nous souhaitons élucider ce processus qui sort des antagonismes qui excluent, mais explore plutôt les réciprocitys qui s'intègrent de la vie des individus. Les théories constructiviste et socio-cognitive proposent des outils pertinents pour analyser ces réciprocitys et se complètent en plusieurs points, ce qui nous pousse à proposer ce cadre conceptuel interdisciplinaire.

Ainsi, notre concept clé ici est le sentiment d'auto-efficacité des ÉA devenu sentiment d'auto-efficacité des Alumni. Ces sentiments d'efficacité sont socialement construits et dépendent des structures objectives de la société capitaliste : le travail y est une valeur centrale, et l'auto-efficacité professionnelle devient un critère essentiel d'intégration sociale. Pour ce faire, le sport est un courroie d'intégration de cette valeur travail. Cette

²⁸ Rappelons qu'il y en a 4 identifiées par Bandura (de la plus important à la moins importante) : les expériences actives de maîtrise, les expériences vicariantes (ou modelage social), l'auto-persuasion et les états physiologiques et émotionnels.

machinerie conceptuelle est l'un principaux moteurs des programmes de sport d'excellence. Leur influence permet de légitimer l'existence de ces institutions universitaires dans une société où le dépassement de soi est promu mais les contraint également à être des véhicules des valeurs de la compétitions sportives. Cela offre des potentiels de transformation sociale conséquents.

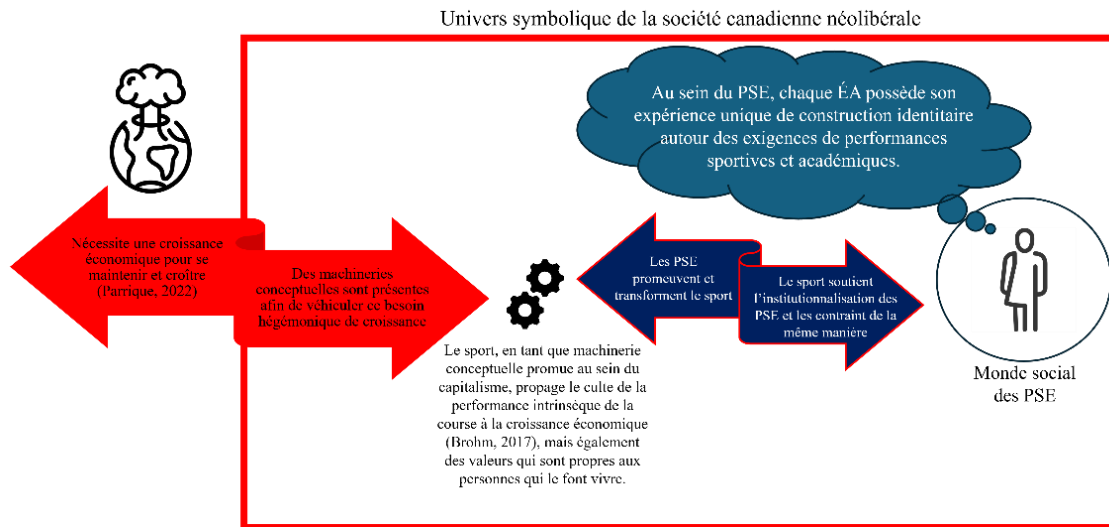


Figure 7 - Un contexte spécifique de développement pour les ÉA... (création de l'auteur)

Nous souhaitons comprendre comment les ÉA parviennent à naviguer entre le monde social du PSE et celui du monde du travail dans lequel ils et elles s'inscrivent pour la plupart. Le choc d'une telle rupture est à enquêter afin de constater la préparation de ces personnes face à cette modification majeure qui affecte leur environnement. Leur modèle de causalité triadique réciproque doit alors être renouvelé car l'environnement familial du PSE n'est plus. Épaulées par des facteurs personnels qui ont été façonnés autour d'exigences de performances multiples, ces personnes ont développé des schémas comportementaux et des guides cognitifs qui pourront sans nul doute être transférables dans ce nouvel environnement. En effet, nous postulons que les ÉA ont développé un SEP important dans au sein de leur programme d'études et dans leur sport. Il faut donc se demander à quel point ce sentiment d'efficacité personnel est généralisable, s'il est maintenu au même niveau et à quel point sa force permet de faire face aux défis de la transition vers le monde d'après (voir figure 8).

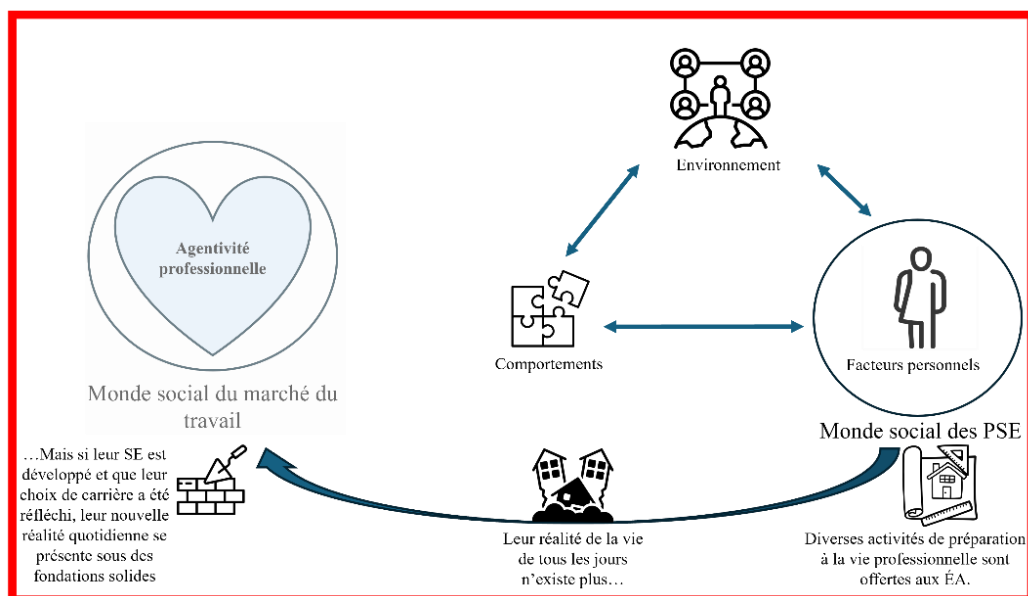


Figure 8 - ...En vue de préparer la transition vers le monde professionnel... (création de l'auteur)

Légende : SE=Sentiment d'efficacité

Enfin, ce développement professionnel ne doit pas être limité à la sphère professionnelle de l'individu. Au contraire, il est important de la placer dans la trajectoire de vie globale de l'individu. En utilisant son agentivité, celui-ci s'inscrit dans un parcours professionnel afin de favoriser un futur désiré et d'éviter des chemins tortueux. Ces destins ne se dessinent pas tout seuls. Pour y parvenir, la fédération des intérêts est primordiale et le travail collaboratif une nécessité (voir figure 9).

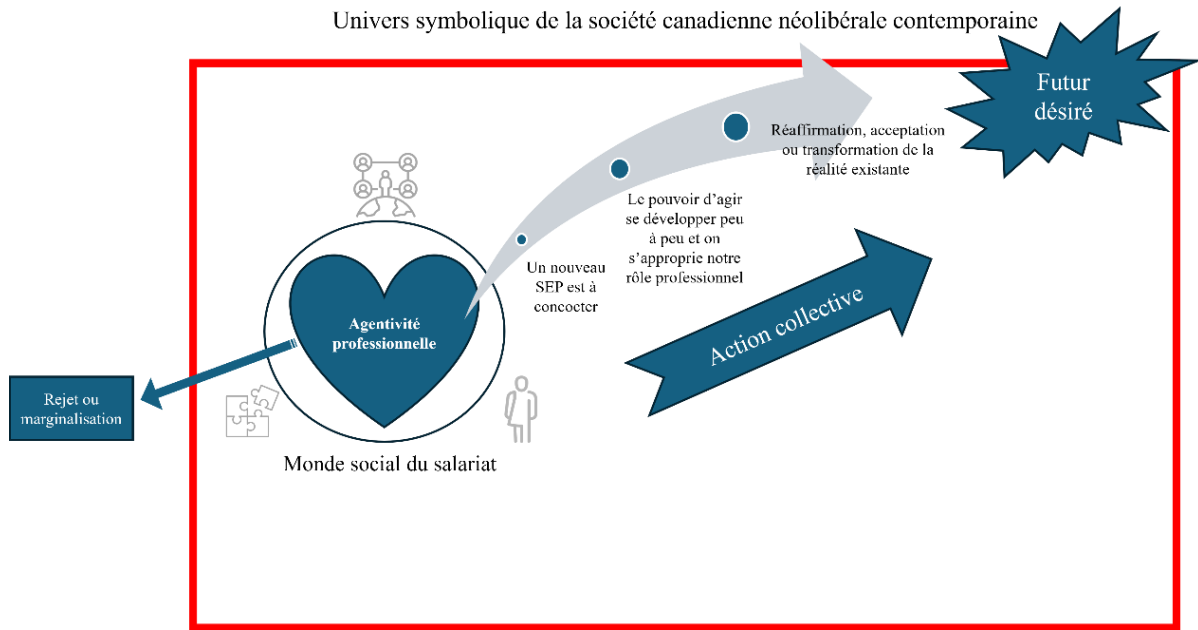


Figure 9 - ...Et de concourir à la participation d'un futur désiré. (Création de l'auteur)

Chapitre 3 – De la réflexivité - Méthodologie

*« Tant que les lapins n'auront pas d'historiens,
l'histoire sera racontée par les chasseurs. »²⁹*

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes naturellement tournés vers une méthodologie qualitative. En effet, nous souhaitons comprendre les fondements et les implications de notre phénomène d'intérêt, soit la transformation du pouvoir d'agir des ÉA à travers leur transition vers le monde professionnel. Pour ce faire, nous avons choisi de combiner plusieurs méthodes de collecte de données afin de confronter les points de vue et les façons de concevoir le savoir. Il est nécessaire de rappeler ici que nous ne prétendons pas à la neutralité axiologique, mais visons plutôt une rigueur intellectuelle. Plusieurs auteur·es cité·es dans ce mémoire préconisent cette démarche en recherche (Alvesson et Sandberg, 2011; Dumais, 2017; Faubert-Guay, 2020). Dumais exprime que : « Dès lors qu'on accepte le caractère construit de la société et de l'identité, on ne peut plus penser demeurer neutre devant le réel. La compréhension et la critique sont en ce sens deux démarches engagées, car elles participent de manière complémentaire à la mise en lumière du procès dialectique de la réalité humaine et sociale. » (2017 : 157)

Cette partie vise donc à élucider la manière de se rendre à cette rigueur intellectuelle en découvrant les trois méthodes de collectes de données mobilisées simultanément dans la réalisation de cette recherche. Nous abordons pour celles-ci nos cheminements méthodologiques, les processus de collecte, de validation et d'analyse de données, éventuellement du recrutement des participant·es et des considérations éthiques ainsi que des limites de nos méthodologies.

²⁹ Formule issue de l'ouvrage *Une histoire populaire des États-Unis* de Howard Zinn (2006). Ce livre confronte la version officielle de l'histoire en présentant des acteurs dont on parle peu comme les autochtones, les jeunes ouvrières du textile, les soldats déserteurs...

3.1 L'auto-ethnographie, apprendre à tracer sa voie pour mieux écouter la voix des autres

Le choix d'une auto-ethnographie est univoque, car je suis moi-même un étudiant-athlète, ou un membre des Alumni des Carabins à l'heure où ces lignes sont écrites à l'été 2025. Univoque car, d'une part, j'ai la légitimité de pouvoir produire un récit sur ce vécu d'étudiant-e-athlète (ÉA), et d'autre part, je suis dans un cheminement réflexif qui me pousse à extérioriser mes questionnements. Après un stage décevant de 8 mois en intelligence d'affaires, le domaine d'études de mon baccalauréat, j'entre à la maîtrise à l'automne 2021, et je vis une remise en question liée à ma pratique sportive. Tout un univers tombe. L'auto-ethnographie n'est donc pas un simple récit de soi à la première personne du singulier (Dubé, 2016).

L'auto-ethnographie est plutôt une méthode de recherche qualitative issue de la philosophie postmoderne. Celle-ci remet en question la domination de l'objectivité scientifique et de la recherche traditionnelles, tandis qu'elle légitime d'autres formes de savoirs, plus subjectifs (Faubert-Guay et Uhl, 2020). Elle offre un moyen de donner une voix à l'expérience personnelle pour faire progresser la compréhension sociologique (Wall, 2008 : 39). Elle « part avant tout du désir de comprendre et de poursuivre une quête de sens, ce sens étant intimement lié à une responsabilité en tant qu'acteur social porteur de changement » (Rondeau, 2011 : 66).

Je sens cette « responsabilité » de démarrer une discussion sur des enjeux liés à cette pratique sportive institutionnalisée par l'Université qui, selon moi, ne me concernent pas uniquement. Cette intuition est validée par la littérature. Dans notre contexte de sport universitaire, il y a même un « need for critical autoethnographic research » (Cooper, Grenier et Macaulay, 2017 : 6) parce que ce milieu est traversé par des dynamiques de pouvoir complexes, des normes institutionnelles rigides et des tensions entre performance, identité et bien-être des athlètes. Sous un autre angle d'approche, Lowe (2015), dans son mémoire, utilise son auto-ethnographie afin d'explorer comment ses expériences d'étudiante-athlète illustrent les subtilités sociales cachées qui augmentent le potentiel d'empouvoirement du sport.

3.1.1 Mais concrètement, à part utiliser le « je » et prétendre à la rigueur scientifique, de quoi s'agit-il en fait ?

Notre conception de l'auto-ethnographie comme méthode de collecte de donnée n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. En effet, cette méthode ne consiste pas en un récit au « je » de sa propre vie. Elle peut être plutôt conceptualisée comme des réflexions narrées dans un continuum entre des pôles analytiques (Anderson, 2006; Atkinson, 2006) et évocateurs (Ellis et Bochner, 2006). Ainsi, il n'y a pas une seule manière de réaliser une auto-ethnographie. Tout dépend de ce que nous souhaitons apporter dans notre recherche. Une auto-ethnographie analytique se veut plus objective des faits et se rapproche d'une méthode quantitative dans la vision de la réalité. À l'inverse, une auto-ethnographie évocatrice envisage plutôt de faire ressentir des émotions chez la personne qui la lit. La subjectivité est donc ici inhérente.

Dans notre cas, nous utilisons l'auto-ethnographie afin de faire ressortir l'intensité de moments clés dans la compréhension d'un vécu. Pour ce faire, nous avons combiné une approche évocatrice autour de poèmes destinés à être les catalyseurs de cette intensité du réel, à une approche plus analytique dans la composition des données relatives à la conception de ces poèmes. En plus de donner une certaine légitimité scientifique, car il est difficile de sortir de ce cadre que nous nous imposons nous-même, il permet de se donner quelques contraintes utiles pour centrer son propos dans ce processus de création artistique.

3.1.2 Naviguer dans la subjectivité pour collecter ses données...

Nous avons d'abord utilisé la mémoire pour collecter nos données. De manière générale, il n'est pas recommandé de se baser uniquement sur celle-ci pour bâtir son auto-ethnographie (Wall, 2008). Pour sortir du piège de la dépendance de la mémoire comme source exclusive de données, le journal de bord est un outil plébiscité (Eichhorn *et al.*, 2017; Faubert-Guay et Uhl, 2020; Rondeau, 2011). À partir d'une démarche d'auto-observation, il est possible de relever des réflexions de notre vécu (Dubé, 2016; Lowe, 2015). Effectivement, pour paraphraser Hughes et Pennington (2017 : 11), le genre auto-ethnographique permet d'engager la voix de la première personne et d'embrasser le conflit de l'écriture contre soi-même lorsque l'on se trouve enraciné dans les complications de sa position. Il y a donc « l'idée d'un va-et-vient entre l'expérience personnelle et toute la

dimension culturelle et sociale de l'objet d'étude, en accordant ainsi une place prépondérante au soi. » (Rondeau, 2011 : 52) Un soi qui, selon Ellis et Bochner (2000), est vu comme étant parfois résistant aux interprétations culturelles du milieu.

Ce qu'il faut retenir ici, c'est bien la réflexivité dans le processus de collecte des données. La réflexivité de l'auteur, dans ces processus d'écriture, occupe dès lors une place centrale : il s'agit de s'interroger quant à son propre statut et ses intentions sous-jacentes, d'exprimer ses propres doutes et questionnements pour inviter le lecteur au dialogue et à la réflexion (Allard-Poesi et al., 2002 : 22). Les doutes et questionnements sont toujours en mouvement alors que notre statut et nos intentions se précisent au fur et à mesure de notre avancement. Dans notre cas, nous avons toujours souhaité participer à un monde meilleur où les personnes se sentiraient mieux pour agir selon leurs convictions. Nous menons ce regard oui sous l'angle d'un néo-chercheur étudiant-athlète privilégié, mais aussi en tant que personne qui participe à transformer un système autant qu'elle subit ou bénéficie des structures de ce même système. Cette nuance n'apparaît qu'après avoir essuyé les critiques légitimes portées vers ce système qui obstruent une vue d'ensemble plus claire de tout un processus complexe en action. Rondeau précise que le sens apparaît dans la constance de la description des événements que nous vivons. L'intégrité de nos données est alors à notre portée (Rondeau, 2011 : 62). Mais il faut rester vigilant.

3.1.3 ...tout en évitant l' « exercice de catharsis »

Nous avons vu précédemment que nous ne tenterons pas d'évacuer la subjectivité dans cet exercice auto-ethnographique. Cependant, il est vrai que le type d'auto-ethnographie choisi est voué à des limites certaines. « Pour Sparkes (2002), ce type d'écrit peut être jugé comme un exercice de catharsis ou comme de l'auto-complaisance, puisque des auteurs peuvent profiter du récit de leur vie pour se libérer d'un fardeau personnel. » (Dubé, 2016 : 9). De même, Duncan (2004), citée dans (Wall, 2008), “cautioned potential autoethnographers against emotional writing, a lack of honesty with oneself about motivators behind the research, and a failure to connect personal experience with theory”³⁰. En effet, autour de

³⁰ Duncan a mis en garde les auto-ethnographes potentiels contre l'écriture émotionnelle, le manque d'honnêteté envers soi-même quant aux motivations qui sous-tendent la recherche et l'incapacité à relier l'expérience personnelle à la théorie. (traduction libre)

l'idée de performativité critique, une notion qui invite à déconstruire les phénomènes considérés comme « naturels » ou « essentiels », il y a tous les risques que peut soulever une recherche engagée mais non réflexive (Morales, 2023) : ceux de perdre le pouvoir politique et interprétatif de la performativité, c'est-à-dire sa capacité à interroger les rapports de pouvoir et à reconfigurer ce qui fait autorité dans la production de savoirs (Cabantous *et al.*, 2016).

Si ces risques sont évoqués, c'est qu'ils concernent tout particulièrement cette auto-ethnographie car je l'ai démarrée dans un contexte de blessure physique et de rejet institutionnel du capitalisme. Il est vrai que les lectures, les réflexions et les expériences variées ont permis de surmonter les obstacles initiaux, ce qui a conduit à une réflexion plus pertinente, dans le sens où l'analyse permet d'aller plus loin que les critiques vides.

Mes velléités activistes ne sont pas une surprise ici (je le souhaite en tout cas). Je dois donc redoubler d'efforts pour démontrer la rigueur de ce processus de mise à l'écart de la complaisance pour tendre vers la rigueur scientifique. Pour ce faire, nous avons d'abord suivi certains critères d'évaluation d'une *bonne* auto-ethnographie selon son type. Ainsi, nous considérerons les apports d'Ellis qui permet de juger une auto-ethnographie évocatrice :

“There has to be a plot, a moral, a point to the story. The difference between stories and traditional analysis is the mode of explanation and its effects on the reader. Traditional analysis is about transferring information, whereas narrative inquiry emphasizes communication. It's the difference between monologue and dialogue, between closing down interpretation and staying open to other meanings, between having the last word and sharing the platform.” (Ellis et Bochner, 2006 : 438)

En d'autres termes, Wall (2008 : 48) évoque ces mêmes critères avec cette proposition:

“When reading one, she wants to be fully engaged, immersed in the flow of the story, unable to put it down, and reminded of her own experience through someone else's story”³¹.

³¹ Lorsqu'elle lit une auto-ethnographie, elle veut être pleinement engagée, immergée dans le flux de l'histoire, incapable de l'arrêter, et se rappeler sa propre expérience à travers l'histoire de quelqu'un d'autre (traduction libre).

Pour évaluer ces critères, j'ai demandé à plusieurs camarades, avec lesquelles j'ai passé du temps chez les Carabins, de lire mon récit auto-ethnographique et de me faire part de leurs premières impressions ainsi que de leurs éventuelles réflexions, commentaires ou questions. Ellis et Bochner (2000) préconisent de procéder de cette manière, en faisant appel à d'autres personnes qui ont connaissance des enjeux étudiés.

Il s'est révélé que ces relectures ont permis d'atteindre ce standard notamment en termes d'immersion et d'évocation de leur propre expérience. En effet, les 4 personnes qui ont relu cette auto-ethnographie ont été en mesure, d'une part, de dresser plusieurs liens avec leur passé.

« J'ai beaucoup aimé l'exercice, je me suis retrouvée à plusieurs égards dans ton texte. Notamment dans ton évolution et ta relation avec cette quête incessante de la performance. » Eugénie

« On a quand même des vécus différents, mais c'est vraiment venu me rejoindre, parce que comme toi je suis arrivé jeune dans l'équipe et beaucoup de questionnements, beaucoup de remises en question. » Martin

« Si je peux partager un peu mon expérience, moi j'ai noyé un burnout dans ma maîtrise parce que j'étais dans le monde de la recherche et tout. Et donc je n'ai pas pris le temps de m'arrêter. Et à des moments, j'ai frappé le mur, plusieurs fois, et c'est difficile de se relever, mais on y arrive. » Martin

« En lisant ton texte, je me rend compte que je n'avais pas du tout la même pression sociale, je n'attendais pas d'être autant validé que toi par les autres. Et je pense que je n'accordais pas autant d'importance que ce que tu laisses transparaître dans tes écrits sur le regard que les autres posaient sur moi. Toutefois, j'ai eu plusieurs fois l'occasion lors de soirée, ou en devenant amis avec certaines personnes de me rendre compte que j'étais validé, que je faisais partie de l'équipe et que des gens tenaient à moi et m'appréciaient pour la personne que j'étais et que je suis. » Théodore

D'autre part, les personnes ont pu apprécier tirer leur compte de la participation à un tel exercice :

« J'ai beaucoup aimé l'exercice. » Eugénie

« Et en plus, la façon dont tu racontes ça vraiment, j'ai comme l'impression d'entendre ta voix le raconter, c'est vraiment vivant. » Martin

« Et oui comme tu l'as dit s'est très personnel et je te remercie sincèrement pour la confiance que tu m'accorde en partageant ton histoire ça m'a vraiment touché ! Du

coup j'ai envie de faire ça bien ! (La recherche de la performance tu connais 😄) »
Théodore

Ces appuis ont été nécessaires pour apporter de la nuance et me faire progresser dans ma réflexion. Ainsi, Quand Théodore me demande :

« Comment tu peux cerner ton destin ? Pour moi le destin est inconnu, tu peux avoir le présentiment que tu accompliras certaines choses mais c'est flou. (c'est une question personnelle ça XD) » Théodore

Je suis amené à revoir l'idée derrière ma phrase, si celle-ci a bien été comprise et dans le cas contraire, comment puis-je rétablir la signification que je souhaite apporter. Autrement, quand, à propos du vidéo qui distille les meilleurs moments captés, il me dit :

« Ma clé de lecture me laisse penser qu'il y avait aussi le côté humain qui ressortait avec des images d'équipes soudées après des défaites ou alors de support à la fin d'une course ou d'une partie. » Théodore

Cela me pousse à prendre un pas de recul et à me demander si je ne suis pas allé trop intense pour nourrir mon narratif. Quelle était mon intention de base, et comment puis-je la représenter au mieux avec cet angle mort en moins. L'ajout dans le texte d'un « et humainement » me semble opportun et équilibré.

Ensuite, nous avons considéré les critères de validation exposés par Duncan dans le cadre de son auto-ethnographie analytique (2004). Il était important pour nous d'être conscient des deux revers de la médaille d'une auto-ethnographie correctement menée. Ces considérations ne sont pas exclusives, même si nous sommes à deux opposés d'un continuum. C'est ce que nous expliquons dans le tableau suivant où nous décrivons notre démarche pour répondre aux critères de Duncan.

Table 1 - Validation des données auto-ethnographiques selon notre compréhension des critères établis par Duncan

| Critères | Justification |
|--|---|
| <p>Limites de l'étude</p> <p>Quelles sont les limites de l'étude selon les quatre facettes que sont le temps, le lieu, le type de projet et le point de vue ?</p> | <p>L'étude a couvert une période allant de la troisième reprise du programme de sport d'excellence des Carabins, en 2000, jusqu'à aujourd'hui. Le vécu de membres des Carabins a été documenté dans une recherche qualitative afin de mieux comprendre le processus de cocréation du pouvoir d'agir chez ces personnes dans un contexte d'exigences de performance multiples. L'étude s'est déroulée à Montréal, et plus spécifiquement au domicile des Carabins au CEP SUM, bien que plusieurs entrevues ont été menées en ligne ou ailleurs à Montréal. L'étude a été observée du point de vue d'un étudiant-athlète (contribution auto-ethnographique de l'auteur de ce mémoire), d'Alumni du programme (voir partie sur les entretiens non directifs) ainsi que de membres de l'équipe technique et de l'administration (voir partie sur les entretiens semi-directifs).</p> |
| <p>Utilité instrumentale</p> <p>L'auto-ethnographie est-elle utile à d'autres personnes ayant des préoccupations similaires? Aide-t-elle les lecteurs à comprendre une situation qui est autrement énigmatique ou déroutante ? Aide-t-elle les lecteurs à anticiper les possibilités et les scénarios futurs ? Agit-elle comme un guide, mettant en évidence des aspects particuliers d'une situation qui pourraient autrement passer inaperçus ?</p> | <p>Dans un premier temps, les retours appréciatifs des participant·es démontrent un intérêt pour le sujet à l'étude, corroborant également les pistes de réflexion émises dans la revue de la littérature, ainsi que pour le processus réflexif mis en œuvre, dans le contexte d'une société où tout va très vite.</p> <p>Dans un deuxième temps, notre objectif est d'éclaircir des processus complexes dans lesquels sont impliqué·es les étudiant·es-athlètes en ce qui a trait à leur équilibre de vie universitaire, leur transition vers le monde du travail et leur quête de réussite. Notre auto-ethnographie permet d'apporter de la nuance et de la lumière sur ces enjeux, offrant la possibilité aux prochaines personnes d'en prendre conscience et pourquoi pas de mieux y faire face.</p> <p>Dans un dernier temps, une communication constante avec des membres de la direction des Carabins et d'autres personnes vivant des enjeux liés à leur quête de performance permet et a permis de vulgariser les enseignements liés à ce mémoire afin de mieux soutenir et guider les prochain·es ÉA.</p> |
| <p>Validité de la construction</p> | <p>Il s'agit ici de montrer que nos concepts élucidés dans l'auto-ethnographie ne sortent pas seulement de la mémoire de l'auteur mais relèvent d'une démarche établie pour justifier ce qui est raconté.</p> <p>De multiples sources ont été utilisées en plus de ma seule mémoire. Comme décrit précédemment, ces sources de preuves comprenaient notamment de mon journal de bord agrémenté quotidiennement,</p> |

| | |
|--|---|
| Est-ce que des mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés ont été établies ? | <p>des articles publiés par les Carabins, de mes prises de notes relatives à mes réflexions sur mon mémoire, classées chronologiquement dans un document Word pour chaque date étudiée afin de faciliter le suivi des données.</p> <p>Les versions préliminaires du récit ont été revues par trois ancien·nes membres de l'équipe d'athlétisme ou de cross-country des Carabins, contribuant ainsi à la vérification de ma description du processus de conception et de mon interprétation des événements.</p> |
| <p>Fiabilité/Intégrité des données</p> <p>Existe-t-il un protocole d'étude de cas qui permettrait à quelqu'un d'autre de suivre les procédures du chercheur ?</p> | <p>En m'inspirant du protocole de Duncan, voici celui que j'ai établi pour réaliser mon auto-ethnographie :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Situer l'étude dans le cadre de vie de l'étudiant-athlète, donc dans ses espaces d'étude, de pratique sportive et de socialisation, principalement au CEPSUM dans notre cas. 2. Prévoir du temps supplémentaire pour rendre explicites les connaissances tacites, enregistrer et développer les réflexions, par exemple en participer à des colloques (comme les trois colloques ACFAS sous deux éditions), animer un atelier (festival Virage) et s'engager dans des formations (Parcours Reper 2024, Prendre part 2024-2025). 3. Documenter les concepts étudiés à travers une revue de la littérature, préalablement à la rédaction de l'auto-ethnographie. 4. Tenir systématiquement un journal de réflexion. 5. Collecter et classer de multiples sources de données. 6. Élaborer un compte rendu narratif à partir des données. 7. Soumettre le compte rendu à l'examen d'autres personnes impliquées dans le cadre de la recherche. |
| <p>Garantir un compte-rendu scientifique</p> <p>Qu'est-ce qui a été mis en place pour éviter une représentation non scientifique de l'expérience de recherche ?</p> | <p>Ce critère s'applique plus spécifiquement dans mon cas car j'ai choisi une auto-ethnographie évocatrice qui se rapproche de la poésie. Pour y faire face, j'ai fait des liens avec mon vécu et la littérature scientifique, mon compte-rendu auto-ethnographique a été relu par mes pairs (d'autres ÉA), j'ai utilisé plusieurs sources de données pour construire mon récit.</p> |

Source : Création de l'auteur

3.1.4 L'analyse des données

Pour analyser mes données, collectées dans mon journal de bord et mes prises de notes, j'ai écrit des poèmes. Ces poèmes sont donc intimement liés au contenu même de mon mémoire, car chaque lecture ou analyse influence la réalisation de mes poèmes, comme ces derniers en retour inspirent ce que j'écris ou lis dans le cadre de mon mémoire. Cette dialectique est incessante : les braises ardentes de mes réflexions sont constamment alimentées des brindilles de cette praxis poétique, et l'oxygène, contenu dans le mouvement de la vie d'ÉA fait prospérer la combustion.

J'ai d'ailleurs pu assister à trois ateliers d'écriture poétique. Deux d'entre eux étaient animés par Eli Tareq El Bechelany-Lynch en novembre 2023. Iel est poète et activiste, en plus de mener des activités d'édition. Ces ateliers étaient offerts par la bibliothèque de Parc-Extension. Le troisième atelier suivi a été donné par Marie-Andrée Gill qui est une autrice, poète, enseignante et animatrice de balados en juin 2024 dans le cadre du festival Virage³².

Dans les deux premiers ateliers, nous avons exploré l'écriture d'une lettre en prose et nous sommes intéressé·es sur la manière dont un moment du quotidien, aussi petit soit-il, peut permettre d'ouvrir un espace plus large. La lettre était alors considérée comme un contenant pour adresser des enjeux qui nous débordent. Pour l'atelier suivi par madame Gill, nous avons tenté de faire le lien entre notre environnement et nos pensées du moment, afin de concevoir comment ce qui nous entoure peut nous aider à caractériser ce qui se passe à l'intérieur de nous.

Le but n'était pas de devenir poète après trois ateliers. Je souhaite plutôt présenter la manière dont mes cheminements créatifs et analytiques se chevauchent en permanence, pour ne pas dire qu'ils soient les deux faces d'une même médaille. Cela revient à l'idée que l'écriture auto-ethnographique est avant tout une « *praxis* d'analyse ». Celle-ci offre un outil d'analyse des données en profondeur. (Dubé, 2016 : 16) D'ailleurs, nous

³² « Né d'un besoin de sortir d'un sentiment d'impuissance face au système économique dominant, VIRAGE propose un chantier de réflexion autour des actions possibles pour agir dans le sens de la Transition et d'un monde meilleur. » Récupéré le 4 juillet 2025 sur <https://festivalvirage.ca/>.

comprenons bien, en paraphrasant (Rondeau, 2011 : 62) que l'objectif de la rédaction du chapitre des résultats dans le cadre d'une recherche auto-ethnographique est la compréhension plus approfondie et plus consciente de ce vécu rempli de sens, la compréhension de la cohérence de ce vécu, de sa richesse (richesse de nuances et richesse de lumière pour comprendre ce que vivent les autres stagiaires).

Donc, concrètement, pour l'analyse, j'ai conçu des poèmes tout au long de mon cheminement d'étudiant-athlète, sans avoir attendu de suivre des ateliers. Ces poèmes m'ont ensuite permis de nourrir mon récit auto-ethnographique. Une première version de ce dernier était prête en juillet 2023 (à l'époque, je pensais être sur le bord d'achever mon parcours d'étudiant-athlète). Mais le courage n'y était pas pour l'assumer, bien que j'avais l'aval de mon directeur de mémoire. La version présentée dans ce mémoire est plus aboutie dans le sens où les gênes ont disparu, et un sentiment de complétude est présent.

3.1.5 Considérations éthiques

Selon Wall (2008), écrire sur soi-même ne signifie pas renoncer à ses principes moraux. Ceux-ci ne sont pas « governed by traditional research ethics approval processes in academic settings »³³.

Il faut aussi comprendre que je me base avant tout sur ma mémoire de mon expérience globale en tant qu'étudiant-athlète. Ainsi, j'ai commencé à récolter des données à travers des souvenirs sans avoir encore l'idée de réaliser mon mémoire sur cette expérience. En revanche, dans un souci de transparence, j'ai informé mon entraîneur-chef de mon souhait de démarrer une auto-ethnographie lorsqu'elle fut décidée comme choix méthodologique, avant la validation par le CER. De plus, je n'ai jamais caché mon sujet de recherche à mes coéquipier·ères. Cela a même été fréquent de se soutenir dans nos sessions de révision ou de rédaction. En revanche, je n'ai pas pu parler directement à tous les membres de l'équipe (en cross-country, nous sommes près d'une quarantaine d'ÉA et en athlétisme plus d'une centaine).

³³ « régies par les processus traditionnels d'approbation de l'éthique de la recherche dans les milieux universitaires ». (traduction libre) (Wall, 2008)

Cette transparence est primordiale. Outre le fait que je ne puisse pas défendre un anonymat complet de mes camarades, des rapports de pouvoir persistent et il faut les adresser. Allard-Poesi et Perret (2002b) indiquent que le recours aux voix multiples ou à d'autres formes d'expression ne désengage néanmoins pas l'auteur de toute réflexion quant à son « autorité » et aux influences possibles de son travail (p.17). En reprenant les travaux de Couser³⁴, Wall (2008) énonce que “There is a need to be concerned about the ethics of representing those who are unable to represent themselves in writing or to offer meaningful consent to their representation by someone else, especially someone with whom they are involved in a trust-based relationship”³⁵ (p.49).

Certes, nous avons laissé l'opportunité à plusieurs coéquipier·ères de relire et de corriger au besoin cette auto-ethnographie. C'est la mesure pratique qui me satisfaisait, mais c'est vrai que dès le moment où je me suis engagé dans cette recherche, tous mes camarades devenaient mes cobayes à leur insu... et à mon propre insu puisque je ne pouvais totalement me détacher de ma posture de chercheur. Chaque interaction devenant ainsi un objet d'analyse plutôt qu'une simple interaction. Je n'ai jamais caché mon sujet de recherche, mais je n'ai pas cherché non plus à l'annoncer à tout le monde à chaque nouvelle rencontre.

Nous venons de voir comment nous utilisons l'auto-ethnographie dans ce mémoire et à présent, nous allons discuter de notre conception de l'entretien semi-dirigé pour collecter des données auprès de quelques personnes du personnel d'encadrement des Carabins.

3.2 Les entretiens semi-dirigés avec des membres de l'administration du CEPSUM

Dans cette recherche, nous nous intéressons tout particulièrement au déploiement du pouvoir d'agir des Alumni d'un PSE. Mais, nous avons toujours cherché à contextualiser ce déploiement, rendant indispensable la prise en compte d'un autre point de vue sur ce

³⁴ Couser, G. T. (2004). *Vulnerable subjects: Ethics and life writing*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

³⁵ « Il est nécessaire de se préoccuper de l'éthique de la représentation des personnes qui ne sont pas en mesure de se représenter elles-mêmes par écrit ou de donner un consentement valable à leur représentation par quelqu'un d'autre, en particulier par une personne avec laquelle elles sont engagées dans une relation de confiance. » (traduction libre)

déploiement, qui ne se réalise pas seul. C'était aussi l'occasion de corroborer les hypothèses relevées dans la revue de la littérature et de se laisser surprendre par ces données en laissant de côté nos préjugés.

3.2.1 Déroulement des entretiens

Nous avons conduit des entretiens semi-dirigés avec 4 personnes occupant des postes de direction au sein de l'administration des Carabins. Afin d'avoir une vue holistique sur cette organisation, nous souhaitions rencontrer, en plus de la directrice des Carabins, au moins une personne des trois départements de ce programme : soit « Direction et administration », « Communications, relations publiques et philanthropie » et « Marketing ».

Pour cela, nous avons d'abord dû obtenir, de la part de la directrice générale des Carabins, l'autorisation de réaliser une recherche au sein de l'organisation qu'elle dirige. Puis, nous avons contacté les personnes que nous souhaitions rencontrer. Nous avons eu des retours positifs : soit la personne acceptait de nous rencontrer, soit elle nous référait à une autre de ses collègues. Nous sommes parvenus à réaliser des entretiens avec Manon Simard (Directrice générale CEPSUM et sport d'excellence), Stéphanie Barker (Directrice générale adjointe), Robert Dutton (Cofondateur et directeur du Parcours Leadership Carabins) et Mélanie Lacroix (Cheffe opérations et services aux équipes). Donc, nous n'avons pas rencontré de personne du département de « Marketing ».

De plus, nous avons élaboré un guide d'entrevue (voir Annexe 4) après avoir fait un premier tour d'horizon de ce que nous pouvions trouver comme information sur le site web des Carabins. Nous l'avons cependant ajusté au fur et à mesure de la réalisation des entretiens. En effet, notre objectif dans cette phase de collecte des données était davantage de rassembler toutes les pièces du puzzle plutôt que d'avoir plusieurs variations d'un même Lego. Cependant, nous portons une attention particulière aux dynamiques internes de l'administration des Carabins dans les propos des personnes interrogées afin d'analyser plus finement les rapports de pouvoir qui prennent place au sein de cette organisation.

Concrètement, dans une première partie, nous adressions les motivations que les personnes avaient pour travailler au sein d'un PSE afin de mieux cerner leur place au sein

de cette institution. Dans la deuxième partie, les questions portaient sur celles-ci : comment les personnes interrogées percevaient l'identité et le fonctionnement de ce PSE autant à l'interne qu'avec leurs parties prenantes. Ces deux premières parties permettaient de relever plusieurs éléments liés à la dialectique de la construction sociale de la réalité. Finalement, nous abordions leur vision de la place de cette institution dans le parcours des étudiant·es-athlètes. Bien que nous ayons cette structure en tête, nous avons dû nous ajuster en fonction des réponses des participant·es, ce qui implique que toutes les questions du guide n'ont pas forcément été répondues ou posées alors que d'autres questions se sont ajoutées.

En moyenne, les entretiens ont duré entre 53 et 63 minutes pour une moyenne de 54 minutes. Ils se sont déroulés entre le 30 octobre et le 16 décembre 2024 dans le bureau des participant·es, hormis un entretien qui a dû se dérouler en ligne car je n'étais pas au Québec durant les disponibilités de Mélanie Lacroix. Nous réécoutions la dernière entrevue réalisée avant de mener la prochaine afin de maintenir le fil conducteur de notre collecte au fur et à mesure de son déroulement.

3.2.2 L'analyse des données

En préambule de l'analyse, nous nous sommes imprégnés des données en retranscrivant manuellement les entrevues. La première grande étape de cette analyse était de déterminer, grâce aux notions relatives au constructivisme social de Berger et Luckmann, l'univers symbolique de ce programme de sport d'excellence et comment la socialisation à la quête de performance s'y déroule en son sein. Notre objectif était de mieux saisir le processus de légitimation de cette institution. Ensuite, en mobilisant les outils permettant de procurer un parcours satisfaisant aux ÉA, qui ont été caractérisés dans la revue de la littérature, nous avons analysé leur utilisation éventuelle dans ce programme de sport d'excellence. Finalement, la vision de l'agentivité collective développée par Bandura nous a permis de mieux caractériser le rôle d'un PSE dans la société.

3.2.3 Limites méthodologiques et enjeux éthiques

Pour cette sous-partie, nous nous permettons de retourner au « Je » puisque les enjeux sont intimement liés à l'auteur du présent mémoire. D'abord, ma posture de chercheur et

d'étudiant-athlète faisant moi-même partie de ce programme est à la fois une force et une faiblesse au niveau de la validité de mes données. D'un côté, je possède une compréhension sensible aux enjeux qui sont évoqués dans ces entretiens du fait de mon propre vécu. De l'autre côté, je suis dans la délicate position de juge et de témoin. Là encore, la transparence était primordiale dans la création d'un lien de confiance avec ces personnes, tout en informant explicitement (par écrit lors de la prise de contact par courriel et verbalement lorsqu'il s'agissait de demander le consentement) mon positionnement critique (comme tout chercheur·euse!).

Ensuite, avec ces personnes, je ne peux garantir aucun anonymat ni même partiel. Cela a été également bien discuté avant de demander et d'obtenir le consentement libre et éclairé de ces personnes. En outre, j'ai partagé mes résultats préliminaires avec une des participantes lors d'une présentation subséquente à ma participation au Congrès de l'ACFAS 2025³⁶. J'ai également vérifié la validité de mon analyse sur l'organisation des Carabins auprès de la coordonnatrice de la performance mentale, Sarah Brisson-Legault. Pour ce faire, je lui ai transmis ma partie rédigée (le Chapitre 5). Sa réponse nous a permis d'insérer cette partie dans le mémoire avec plus de confiance :

« Je viens de terminer une première lecture de ton analyse. C'est riche!! Je trouve que tous les partages recueillis illuminent bien les dynamiques de notre environnement. »

3.3 Les entretiens non-dirigé avec des Alumni Carabins

« L'entretien dit « non directif » a ceci de caractéristique que l'enquêteur ne pose à la personne qu'il interroge qu'une seule question directe, « la consigne » ; le reste de ses interventions a seulement pour but d'encourager la personne interviewée à enrichir et approfondir sa réponse. » (Duchesne, 2000 : 9)

Pour cette dernière collecte de données, et non la moindre, nous nous intéressons au point de vue des Alumni du PSE des Carabins, soit des représentant·es de notre population d'intérêt. Notre triangulation des données pourra alors être complète.

3.3.1 La pertinence d'entretiens non directifs dans cette recherche

³⁶ 407 - « Passer de la parole aux actes » : perspectives de recherche croisées sur les pratiques de gestion responsable et 537 - Le bien-être et la réussite éducative : perspective écosystémique.

L'idée première derrière ce choix méthodologique était d'une part de se distancer le plus possible de nos préjugés pour laisser pleinement la personne interrogée nous faire part de la complexité de son vécu et de la lecture qu'elle en fait. D'autre part, nous souhaitions le moins possible cadrer ce que nous entendons dans le concept de « performance ». D'un côté, pour ne pas restreindre ce qui pouvait être amené comme idées et, de l'autre côté, pour mieux comprendre ce qui entoure ce mot-valise. En effet, nous avons bien remarqué dans la revue de la littérature la difficulté de bien saisir cette notion que nous avons cadrée avec les apports de Bandura dans le chapitre du cadre conceptuel. Le but n'était pas d'accéder, d'un coup de baguette « méthodologique », à la neutralité axiologique mais de tenter une écoute profonde d'autres voix. Magioglou (2008) insiste même sur le fait que la non-neutralité constitue même la qualité de cette méthode. L'entretien non directif ne sert pas à révéler « la » vérité de l'interviewé sur un objet donné, par un interviewer neutre et objectif, mais permet à la pensée du sens commun de se construire dans sa complexité. En d'autres termes, Michelat précise que c'est la liberté accordée à l'interviewé·e qui permet de tendre vers cette profondeur dans leurs propos (1975 : 231).

Nous adoptons ici la démarche proposée par Michelat, selon laquelle les témoignages individuels recueillis en entretiens, bien qu'apparemment singuliers, reflètent en réalité des structures culturelles partagées. Chaque récit peut être analysé comme une « réplique » d'une expérience plus générale, où les particularités individuelles agissent comme des révélateurs des modèles culturels et sous-culturels. Ces modèles, souligne Michelat, « sont intériorisés – même si c'est, parfois, selon un modèle conflictuel – par chaque individu », et c'est précisément pour cela qu'ils « peuvent jouer un rôle explicatif des comportements sociaux dont nous essayons d'analyser les mécanismes » (Michelat, 1975 : 232).

Cette approche rejoint en partie les propositions de Berger et Luckmann, notamment en ce qui concerne l'influence des socialisations primaire et secondaire, et le constat que les individus, même en étant représentatifs d'une culture, ne sont pas interchangeables. En effet, chacun·e dispose d'un stock de savoir social qui lui est propre, qu'aucune autre personne ne peut posséder dans sa totalité (ibid. : 233).

Ce que nous cherchons, à travers l'entretien non directif, c'est justement à reconstituer, à partir de ces récits singuliers, les modèles culturels de notre société, tel qu'ils sont vécus et appropriés par les individus (ibid. : 233).

3.3.2 L'élaboration de notre échantillon

La population à l'étude, les Alumni étudiant·es-athlètes du programme de sport d'excellence des Carabins, est composée d'environ 4000 individus. Pour que notre échantillon soit le plus représentatif possible de cette population, nous souhaitons favoriser la diversité dans les profils de nos participant·es. Nous cherchions ainsi des candidat·es de différents sports et qui ont effectué leur parcours chez les Carabins à différentes périodes. De plus, nous cherchions une diversité dans l'origine de l'ÉA car tous les ÉA ne sont pas québécois·es, en réalité, il y a une part importante d'ÉA qui sont originaires d'un autre pays, à l'instar de toute la communauté étudiante. Idéalement, nous aurions obtenu la parité dans notre échantillon. Mais, il faut noter que les femmes sont minoritaires dans les programmes de sport d'excellence (Robinson, Weaving et Spicer, 2023) et les Carabins n'échappent pas à cette tendance. Aussi, dans la notion de diversité, nous cherchions à aller au-delà des parcours de personnes qui gagnent. Pour établir ce critère, nous avons considéré les distinctions individuelles autant sportives qu'académiques reçues par la personne, et si l'équipe dont elle faisait partie a remporté des compétitions. C'était un critère très subjectif, difficile à bien mesurer avant d'avoir rencontré la personne et très chronophage. Nous ne l'avons donc pas maintenu comme critère de sélection bien que nous le gardions en tête lors des entretiens. En parlant d'entretiens, nous allons présenter le chemin qui nous a permis de nous rendre à eux.

3.3.3 Stratégies de recrutement

D'abord, nous avons simplement contacté certain·es Alumni de l'entourage du chercheur qui avaient récemment terminé leur parcours d'étudiant·e-athlète pour leur demander de participer directement à l'étude, ou de proposer à leur entourage de participer à notre étude. La question de recherche était mentionnée, mais nous tentions de rester le plus vague possible afin de ne pas orienter les réflexions préentretien. Néanmoins, la plupart de ces personnes avaient déjà eu vent de positionnements idéologiques du chercheur

principal. Sept personnes ont été recrutées de cette manière à des intervalles de temps différentes. Nous avons transposé le conseil de Duncan (2004) au sujet du lieu de rédaction pour son auto-ethnographie à nos entretiens. Rester au CEPSUM pour étudier favorisait la rencontre de personnes qui peuvent potentiellement convenir à notre population d'intérêt. L'inconvénient de cette méthode est que toutes ces personnes avaient terminé leur parcours chez les Carabins il y a moins de 2 ou 3 années.

Conscients de la limite de cette approche en termes de diversité des profils, nous avons déjà pensé à une autre méthode complémentaire. Nous pensions alors qu'une simple publication sur le groupe *Facebook* comportant plus de 4000 Alumni des Carabins serait suffisante pour former notre échantillon. Hélas, une dizaine de personnes ont mentionné un intérêt (un *Like* ou un commentaire sur la publication) mais seules 5 personnes ont finalement participé à notre étude. Une attente irréaliste de ma part concernant ce processus a impliqué un manque de préparation subséquent à l'échec du message sur la page *Facebook* (voir Annexe 1). Nous avons été réactifs plutôt qu'en proactifs. Néanmoins, cela a été l'opportunité de recruter des personnes qui n'ont peut-être pas de compte *Facebook*. De cette manière, nous avons contacté des personnes sur *LinkedIn*, en ayant préalablement souscrit un abonnement *Premium* afin d'avoir un nombre de messages illimité (voir Annexe 1 pour les messages envoyés). Nous n'avons malheureusement pas compilé le nombre de messages envoyés versus les réponses positives reçues, mais 5 personnes ont été recrutées de cette manière. Nous avons aussi contacté directement les entraîneur·euses de 4 sports où nous n'avions pas reçu de participant·es afin de leur demander de présenter notre proposition de recherche à leurs Alumni. Nous avons reçu deux réponses positives à cette requête et deux participant·es sont issu·es de cette méthode. Finalement, le bouche-à-oreille tout au long de la recherche a abouti à la participation de 3 personnes qui correspondaient aux critères de sélection.

Le tableau suivant permet de synthétiser l'origine du recrutement des 23 participant·es à notre recherche :

Tableau 3 - Le nombre de participant·es à cette étude par la méthode de recrutement utilisée

| Méthode de recrutement | Par le biais de l'entourage personnel du chercheur | Par le bouche-à-oreille | Par le groupe Facebook des Alumni Carabins | Par message direct via LinkedIn | Par les entraîneur·euses |
|--------------------------|--|-------------------------|--|---------------------------------|--------------------------|
| Nombre de participant·es | 7 | 3 | 5 | 6 | 2 |

Source : Création de l'auteur

3.3.4 Description et profil des participant·es

Les Carabins regroupent les étudiant·es-athlètes (ÉA) de l'Université de Montréal (UdeM), de HEC Montréal et de Polytechnique Montréal. Dans notre échantillon, la représentation institutionnelle diffère légèrement de celle de la population générale : les ÉA de HEC Montréal y sont proportionnellement plus nombreux (35 % contre 20 %), ceux de l'UdeM moins représentés (56 % contre 70 %), et la proportion d'ÉA de Polytechnique est similaire (9 % contre 10 %)³⁷.

Les 23 participant·es comptent 13 femmes et 10 hommes. Si la parité n'est pas atteinte, la composition permet néanmoins de donner davantage de voix à des personnes traditionnellement sous-représentées dans le milieu sportif. Sur les 16 équipes présentes chez les Carabins en 2025, 13 sont représentées dans notre étude. Quinze participant·es ont effectué leur scolarité primaire au Québec, tandis que les huit autres l'ont réalisée à l'étranger, majoritairement en France. L'âge des personnes interrogées varie de 24 à 46 ans, avec une moyenne de 33 ans et une médiane de 30 ans. L'échantillon inclut ainsi des athlètes ayant évolué dès la relance des Carabins en 2000 jusqu'à la plus récente saison en 2024. Afin de préserver leur anonymat, tous les prénoms mentionnés sont fictifs.

³⁷ Pour les statistiques institutionnelles, nous nous sommes appuyés sur les données présentes dans l'argumentaire de campagne des Carabins, publié dans le cadre de la campagne « L'heure est brave » Carabins de l'Université de Montréal (2024). *L'heure est brave*, Montréal, CEPSUM - Carabins, 20 p. .

Tableau 4 - Profil des participant-es Alumni Carabins

| Prénom (changé) | Sexe | Âge | Lieu du primaire | Occupation actuelle | Programme universitaire <i>(en italique quand le parcours chez les Carabins était terminé)</i> | Sport | Années Carabins |
|-----------------|------|-----|-------------------------|--|---|---------------|-----------------|
| Omar | M | 29 | Région parisienne | Chargé de projet en urbanisme à la mairie de Fredericton | UDEM; Bac en cinéma et Maîtrise en anthropologie | Cross-Country | 2017-2019 |
| Victor | M | 26 | Grand Montréal | Maîtrise en génie mécanique | Polytechnique; Bac en génie mécanique <i>et maîtrise en génie mécanique</i> | Natation | 2018-2023 |
| Mélanie | F | 25 | Grand Montréal | Contrat à temps plein - services sociaux | UDEM; Bac en psychologie et maîtrise en sociologie | Athlétisme | 2021-2024 |
| Rosalie | F | 26 | Grand Montréal | Résidente en médecine | UDEM; Médecine | Soccer | 2017-2022 |
| Hugo | M | 41 | Saint-Augustin-Desmaure | DG développement opérations applicatif | Polytechnique et HEC; Bac en génie électrique <i>et MBA</i> | Natation | 2003-2006 |
| Damien | M | 41 | Grand Montréal | Entraîneur | UDEM; Bac en enseignement physique | Tennis | 2003-2008 |
| Sarah | F | X | X | X | UDEM | X | 2018-2023 |
| Léa | F | 43 | Région parisienne | Gestionnaire de projet | UDEM et HEC; Bac en communication et Maîtrise en Management | Volleyball | 2005-2010 |
| René | M | 29 | Région parisienne | Journaliste | UDEM; Bac en communication et DESS en journalisme | Rugby | 2013-2016 |
| Isabelle | F | 25 | Région parisienne | Analyste en performance numérique | HEC; Bac en administration | Rugby | 2017-2023 |
| Sibylle | F | 30 | Grand Montréal | Gestionnaire de projets en communication | UDEM; Bac par cumul et deux autres certificats | Volleyball | 2013-2018 |
| Kevin | M | 31 | Grand Montréal | Gestionnaire de projets en TI | UDEM et HEC; Bac en informatique <i>et Maîtrise en gestion de l'innovation sociale</i> | Badminton | 2014-2017 |
| Alexia | F | 36 | Mulhouse, France | Directrice lancement de produits | HEC; Bac en administration et maîtrise en marketing | Golf | 2006-2012 |

| | | | | | | | |
|-----------|---|----|--------------------------------|----------------------------------|---|--------------|-----------------------|
| Raymond | M | 32 | Grand Montréal | Entraîneur | UDEM; Bac en jeux vidéo et cinéma | Football | 2012-2016 |
| Justin | M | 24 | Grand Montréal | Enseignant | UDEM; Bac en enseignement secondaire - univers social (histoire et géographie) | Cheerleading | 2019-2024 |
| Myriam | F | 41 | Les Abîmes, Guadeloupe, France | PDG d'entreprise | HEC; Double Bac en création d'entreprise et en marketing | Volleyball | 2002-2009 |
| Valentine | F | 40 | Grand Montréal | Conseillère municipale en loisir | Quelques mois au HEC; UDEM, 2 ans en kiné; <i>Bac en loisir, culture et tourisme à l'UQTR</i> | Natation | 2003-2005 |
| Gabin | M | 33 | Grand Montréal | Entraîneur | HEC et UDEM; Bac en administration et mineure en arts et sciences | Football | 2011-2015 |
| Elsa | F | 29 | Grand Montréal | DG d'un OBNL | HEC et UDEM; Bac en administration et Maîtrise en études internationales | Natation | 2014-2020 |
| Sophie | F | 25 | Grand Montréal | Orthopédagogue | UDEM; Bac en enseignement préscolaire et scolaire (4 ans) et DESS en orthopédagogie | Soccer | 2018-2023 |
| Brice | M | 46 | Bamako & Région parisienne | Gestionnaire de catégories | HEC; Bac en administration | Soccer | 2000-2004 |
| Marie | F | 26 | Grand Montréal | Maîtrise en UX | HEC; Bac en marketing et TI <i>et Maîtrise en UX</i> | Cheerleading | 2017-2018 & 2019-2020 |
| Katherine | F | 41 | Grand Montréal | Directrice lancement de produits | UDEM; Bac en sciences biomédicales et Maîtrise en sciences pharmaceutiques | Tennis | 2000-2005 |

Source : Création de l'auteur

3.3.5 Deux entrevues plutôt qu'une

Nous voulions avec les entretiens non dirigés faire émerger la réflexivité des participant·es afin d'atteindre une profondeur dans la compréhension des questions liées à la gestion des exigences de performance dans le parcours des Alumni Carabins. Au début, nous pensions réaliser une seule entrevue et nous avons ainsi testé notre guide d'entretien de la sorte. Néanmoins, notre entrevue-test s'est terminée beaucoup plus rapidement que prévu et nous avons décidé de la reprendre, mieux préparés. Lors de cet

entretien bis, plusieurs pistes de réflexivité ont émergé lorsque le participant faisait allusion à la première ébauche de ce test. De plus, une dimension plus collective a émergé de cette entrevue, qui complétait alors la vision de la performance à l'échelle personnelle. De cette manière, nous avons préféré réaliser deux entrevues afin de ne pas surcharger les participant·es. Notre guide d'entretien reflète ainsi le changement d'échelle lié à la dialectique inhérente à nos deux questions de recherche dans le passage à deux entretiens (voir Annexe 2). Rappelons que celles-ci sont **Comment cocréer une saine quête de performance chez les ÉA ? Comment se réapproprier cette quête de performance lorsqu'on quitte un programme de sport d'excellence ?**

Notre souhait de ne pas surcharger les participant·es vient aussi du fait que la réflexivité ne s'obtient pas à n'importe quel prix. Elle a été très déstabilisante pour nos participant·es qui n'étaient pas habitués à poursuivre de telles interrogations dans leur quotidien. Elles pouvaient donc avoir de la difficulté à s'approprier les questions :

« Bin écoute, attends une minute. Tu me prends entre deux meetings dans Excel, tu me sors de ma zone de confort [rires]. » Katherine (tennis)

« Ce n'était pas facile aujourd'hui [rires], plus philosophique. » Rosalie (soccer)

« Ah c'est compliqué tes questions. [rires] » Mélanie (athlétisme)

« Si on essaie de ramener ça un peu plus dans notre société... c'est quand même une excellente question... j'ai un peu plus de difficulté à m'exprimer sur ça mais... » Raymond (football)

« Waw. J'ai de la misère... [...] C'est des grosses questions, ce n'est pas évident. [rires] » Damien (tennis)

« C'est difficile de mettre le doigt dessus... c'est pour ça que tu fais une recherche là-dessus. Ça me fait creuser, c'est sûr. » Gabin (football)

Mais plusieurs personnes sont ressorties satisfaites de ce processus :

« C'est intéressant, c'est vraiment intéressant. J'ai hâte à notre prochaine rencontre. » Raymond (football)

« Je te remercie parce que c'est toujours intéressant de s'asseoir, on n'a pas le temps de faire ça en général. Puis de lier les choses comme ça, que je ne lie pas forcément. » Brice (soccer)

« Ce sont quand même des questions pertinentes à se poser. Ce ne sont pas des questions que je me pose tous les jours, mais c'est vrai que ça permet d'avoir une réflexion un peu plus... » Isabelle (rugby)

« Je trouve que c'est intéressant ce que tu fais. C'est bon aussi que... Tes questions sont quand même vagues dans une certaine mesure. Ça permet d'aller quelque part, mais c'est un bon critère d'analyser ça par la performance. À force d'y penser, ce n'est pas une question que je me pose. Elle est là, elle est tout le temps-là la performance. Tout le monde est conscient qu'il y a un critère de performance quelque part. » Victor (natation)

De plus, sept personnes ont mentionné avoir réfléchi ou discuté du sujet entre les deux entretiens. Ces données nous montrent que nous sommes parvenus à notre objectif d'impliquer les participant·es dans une démarche réflexive collective.

3.3.6 Structures des deux entretiens

Concernant la structure d'entretien, nous commençons par un mot d'introduction lors de la première entrevue où nous présentons simplement le titre de notre recherche et au besoin nous répondons aux questions de l'interviewée. Dans cette même introduction, nous présentons les enjeux liés à l'anonymisation des données et demandons l'accord pour enregistrer l'entretien (nous le redemandons lors de la seconde entrevue). Enfin, nous posons une question brise-glace pour entamer la création d'un lien de confiance : « Qu'est-ce qui vous a fait sourire dernièrement ? » Cette question a été choisie après un certain rodage lors des premiers entretiens.

Ensuite, il y a une consigne qui est posée, puis la personne a le champ libre pour y répondre. C'est la seule constante entre les entretiens. Certes, les personnes ne parlent pas seules pendant toute la durée de l'entretien. En tant qu'interviewer, notre rôle est de relancer la personne, de lui tenir la main sur le chemin de cette entrevue et de la rassurer et non de la guider à travers ce chemin qui peut prendre plusieurs détours. En effet, une entrevue non dirigée est très déconcertante pour les personnes interrogées, comme nous venons de le constater. Mais elle l'est aussi pour la personne qui interroge qui ne sait pas quand arrêter un silence. En bref, notre rôle est d'écouter, de laisser place à la parole de l'autre et non de la contaminer de nos convictions personnelles. On leur demande ce qu'il pense ou ressent, et pas ce qu'ils savent (Michelat, 1975 : 234). C'est pour cela que le verbe « évoquer » est utilisé dans notre consigne.

En outre, nous commençons chaque seconde entrevue par un retour sur la première entrevue. C'était l'occasion d'une prévalidation des données et de laisser l'opportunité à la personne participante d'apporter des nuances ou des compléments d'information sur notre résumé.

3.3.7 Le déroulement des entrevues

Ils se sont déroulés de mai 2024 à décembre 2024. Les deux entretiens combinés ont duré en moyenne 52 minutes³⁸ (pour une médiane de 50 minutes). Des écarts importants sont à noter : de 24 minutes pour le double entretien le plus court à 78 minutes pour le plus long. De plus, en moyenne, le premier entretien durait 24 minutes, soit 5 de moins que le second. Quant au lieu, ils se sont déroulés au CEPSUM (dans des lieux ouverts à l'extérieur de préférence afin de laisser libre cours aux idées), dans des cafés, au domicile de l'interviewé·e ou de l'interviewer ou en ligne, mais toujours selon la préférence des participant·es. De notre côté, nous préférons réaliser les entretiens en personne car nous parvenions plus simplement à installer une atmosphère de confiance et à lire les signaux non verbaux de la personne interrogée. Les 23 participant·es ont donné leur autorisation pour l'enregistrement audio des entrevues et ont parfois accepté que je mentionne leur poste.

3.3.7 L'analyse des entretiens non dirigés

Après la retranscription manuelle des 23 entretiens, nous avons effectué une analyse individuelle pour chaque participant·e. Parallèlement à ces « lectures verticales » (un entretien après l'autre), nous avons tenu un journal de bord de nos analyses afin de faire ressortir des éléments qui étaient communs ou qui s'opposaient entre les récits des individus. Nous étions plus dans la lecture horizontale de notre corpus. Cette première phase d'interprétation nous a permis de nous imprégner de nos données. À des fins de double vérification, nous avons transmis à chaque participant·e leur analyse ainsi qu'un guide de lecture des analyses (voir Annexe 5). Nous avons bien pris le soin de préciser

³⁸ À noter que la durée des entretiens ne comprend pas forcément la période durant laquelle les données sociodémographiques étaient collectées. Dans certains cas, l'enregistreur vocal était démarré seulement quand la consigne était donnée aux personnes interviewées.

que ce retour était facultatif. Nous avons reçu neuf retours. Cinq personnes ont émis un commentaire de satisfaction lié au contenu de l'analyse qui respecte leur propos. Les quatre autres personnes ont dit qu'elles consulteraient le document, mais je n'ai pas reçu de retour de leur part.

Ensuite, à partir d'une lecture transversale et itérative de nos analyses individuelles et des verbatims, nous avons construit un tableau synoptique en deux parties (voir Tableaux 7 et 10 dans le chapitre 6). Celui-ci regroupe les variables qui construisent le modèle de la culture de la performance dans notre société. Un tel modèle est destiné à répondre aux deux parties de notre question de recherche. Dans un premier temps, nous cernons comment la socialisation à la recherche de la performance se manifeste dans le parcours des ÉA (voir Tableau 7). Dans un second temps, nous découvrons comment cette culture se déploie dans leur parcours après la fin de leur passage chez les Carabins. Par ailleurs, nous avons tenté de parvenir à un « traitement exhaustif » de nos données, qui est à la base de la cohérence interne de notre modèle, soit de la validité de celui-ci. En d'autres termes, cela impliquait que tous les éléments de notre corpus trouvent une place dans notre modèle afin de ne pas manquer d'élément considéré comme marginal qui pourrait ensuite avoir une valeur centrale dans notre analyse (Michelat, 1975 : 246). Il est important de préciser ici que l'intuition derrière la réalisation d'un tableau synoptique provient du travail de Fugère-Smith (2024).

Enfin, nous avons utilisé les notions d'agentivité et de croyances d'efficacité personnelle de Bandura afin de déterminer comment ces personnes se déploient dans leur vie quand ils et elles ne portent plus cette identité d'étudiant·e-athlète. Des figures et tableaux illustrent ces trajectoires de vie afin de mieux concevoir d'abord la place des exigences de performance dans ces cheminements personnels et ensuite la manière dont ces exigences de performance catalysent des mouvements sociaux (voir Tableau 11).

3.3.8 Les limites méthodologiques

D'abord, nous employons le terme de « non dirigé » pour qualifier nos entretiens mais il serait plus convenable d'y ajouter le qualificatif de « relatif ». En effet, nos « relances » étaient-elles seulement des relances ou pouvaient-elles orienter la réflexion des

participant·es ? Même avec les entretiens qui s'enchaînaient, l'écoute active et l'intervention passive restaient plutôt des idéaux.

Puis, l'absence de définition de performance combinée à celle d'absence de cadre a fait que, plusieurs fois, les participant·es se sont senti·es démuni·es face à l'immensité des directions possibles à suivre à la suite de notre consigne. Ce constat concerne beaucoup le second entretien. Cela implique que la compréhension des consignes a été très diverse, rendant les réponses peu comparables. Mais cette possibilité était assumée étant donné « que ce qui a l'air « en dehors du champ » possède souvent une importance capitale. » (Michelat, 1975 : 243)

Enfin, nous n'avons pas pu faire face au biais de non-réponse, notamment, bien que nous ayons rejoint de diverses manières nos participant·es. Est-ce que ce sont seulement les personnes qui performant bien selon leurs standards ou qui sont à l'aise de parler de leur rapport à leur quête de performance qui ont accepté de participer à notre étude ? De plus, notre protocole nécessitait un investissement, en termes de temps et d'énergie, que tout le monde n'est pas capable de fournir. La frontière entre travail gratuit et bénévolat peut-être dure à tracer parfois (Del Fa, Lamoureux et Vásquez, 2021).

3.3.9 Enjeux éthiques

L'une des questions éthiques de cette recherche concernait principalement le risque de troubles psychologiques associés à la réflexion sur son passé. En effet, nous pouvons avoir une certaine distorsion entre ce que nous pensons pouvoir partager et ce que nous sommes véritablement en mesure de partager. Nous avons donc prévu quelques ressources psychologiques au cas où, mais il s'est révélé que personne n'en a eu besoin. Conformément aux règles d'éthique en recherche, les participants avaient la possibilité d'interrompre l'entrevue à tout moment et de se retirer du projet s'ils le souhaitaient, ce que je leur rappelais systématiquement en début de rencontre. Nous avons également veillé à préserver la dimension humaine de ces échanges, en m'efforçant de respecter au mieux l'intimité et l'intégrité des personnes rencontrées.

Ensuite, il y avait l'enjeu de l'anonymisation partielle seulement des données que nous pouvions garantir car il y a un nombre fini et restreint d'étudiant·es-athlètes faisant partie

du programme de sport d'excellence des Carabins (environ 4000). Pour minimiser les effets négatifs de l'absence de confidentialité totale lors de ma collecte de données pour mon étude, nous nous sommes assurés d'obtenir le consentement éclairé des participants en leur expliquant clairement les types de données collectées et leur utilisation prévue. Nous avons notamment demandé si la personne était en accord avec la publication de son énoncé de poste. Nous avons décidé également de ne pas mentionner le nom de l'organisation pour laquelle ces personnes travaillent. Un respect scrupuleux des réglementations en vigueur et une transparence inconditionnelle ont été nos plus grands leviers pour faire face à cet enjeu. Il s'est avérée qu'une personne ne se sentait pas à l'aise avec le traitement de ses données révélées et nous les avons ajustées pour répondre à ses exigences.

C'est sur ce point que nous clôturons la présentation de nos trois méthodes de collecte de données : l'auto-ethnographie d'un membre des Carabins, les 4 entretiens semi-dirigés avec des membres du personnel d'encadrement des Carabins ainsi que 23 doubles entretiens non dirigés avec des Alumni Carabins. À présent, nous souhaitons aborder un point qui semble important à la réalisation de ce mémoire et qui pourrait passer inaperçu : l'utilisation de l'intelligence artificielle générative.

3.4 Trois méthodes de collecte de données, c'est bien beau. C'est maintenant le tour de l'éléphant dans la pièce.

Alors que la première mouture de l'agent conversationnel ChatGPT développé par la compagnie OpenAI voit le jour en novembre 2022, l'idée n'est même pas sur la table d'utiliser cette intelligence générative, que nous conceptualisons, entre ami·es comme de la tricherie ou un abandon à la technique (Ellul, 1990). Cette posture va tenir un an à peu près, le temps de rédiger une première, puis une seconde version de la revue de la littérature.

Ensuite, c'est le temps de l'ouverture de cette boîte de Pandore. Nous nous rendons compte de tous les écueils, notamment liés à la recherche de la documentation, que nous aurions potentiellement pu éviter en utilisant un tel outil tout en nous apercevant rapidement des limites de cet outil. Concrètement, à ce moment au début de l'année 2024,

nous avons accès à un outil beaucoup plus puissant qu'un moteur de recherche pour trouver une information spécifique mais qui ne remplace pas tout le travail réflexif lié à notre processus de travail académique.

Il reste que d'importants questionnements éthiques sont présents car il n'y a, à ce moment, que peu de procédures claires à ce sujet énoncées par la direction de notre programme, du moins, à notre connaissance. Quelles limites se donner ? Est-ce du plagiat du moment où je reformule un paragraphe à l'aide de ces outils ? Mon mémoire a-t-il perdu de sa valeur si j'ai demandé à ChatGPT de me résumer le mouvement postmoderniste après m'être perdu dans des lectures de Lyotard ? Mais une fois qu'on a franchi le pas, nous ne sommes pas à une requête prête ? Des directives claires pour les travaux de rédaction (mémoire ou projet supervisé) apparaissent le 29 janvier 2025 dans un courriel de la direction du programme de maîtrise, en tout cas, c'est à ce moment que je m'informe de celles-ci.

Entre-temps, mon directeur de recherche et moi-même avons eu plusieurs discussions franches permettant de faire sortir l'éléphant dans la pièce. Nous avons pu présenter nos positionnements, nos utilisations et potentiels d'utilisation et des limites de ces outils d'intelligence générative. Devant tout ce cheminement, je dois admettre qu'en utilisant ChatGPT pour « obtenir un appui à la rédaction »³⁹, la limite est très floue avec le sentiment d'imposteur. Je dirai donc que je tente le plus possible de m'éloigner de ce sentiment en adoptant une utilisation où je sens que je maîtrise les tâches cognitives dans lesquelles je suis engagé.

Aujourd'hui, voici concrètement les utilisations faites de ChatGPT (<https://chatgpt.com/share/68698214-2518-8012-adb5-1d91ae957956>) dans ce mémoire :

- La relecture de paragraphes préalablement rédigés par l'auteur de ce mémoire et après avoir été passés par le logiciel de correction Antidote;

³⁹ Voir la rubrique Soutien et Ressources de site de HEC Montréal : <https://www.hec.ca/etudiants/soutien-ressources/intelligence-artificielle-generative/utilisation-responsable/index.html>. Récupéré le 5 juillet 2025.

- La vulgarisation de concepts complexes (comme le courant du postmodernisme ou de certains concepts présents dans le cadre conceptuel, tel que les croyances d'efficacité personnelle de Bandura).

J'ai notamment utilisé les requêtes de ce type :

- « Voilà ma lecture des machineries conceptuelles: "Ce qu'il faut comprendre par-là, c'est que ces machineries conceptuelles consistent en des moyens de rationalisation, de création de sens et de logique qui rendent implicites et évidentes les notions concernées. L'habit ne fait pas le moine, ce sont les machineries conceptuelles."»
- « "la portée heuristique de l'analyse compréhensive des interactions sociales." qu'est-ce que ça veut dire ? genre la vue d'ensemble qui couvre tout de l'analyse compréhensive, soit celle qui tente de comprendre les faits tels qu'ils apparaissent dans nos interactions en société ?».

Je dois aussi préciser que je n'ai pas utilisé d'outils d'intelligence générative pour analyser les données des participant·es à l'étude afin d'éviter tout risque en lien avec l'anonymat des participant·es.

Chapitre 4 - De l'introspection - Présentation et analyse des résultats - Auto-ethnographie

À Mahéry

Il fait chaud en cet après-midi d'été indien ce samedi 16 septembre 2017. Je sors d'une brève session d'études à la bibliothèque à la suite de cette première compétition en sol québécois, mais avec ma camisole de participant civil. J'écoute les messages de ma boîte vocale. C'est l'entraîneur-chef des Carabins cross-country. Je le rappelle aussitôt le message terminé. Il me demande si je désire toujours rejoindre l'équipe. Je ne trouve pas les mots mais parviens à lui faire comprendre que oui. C'est le début de mon aventure avec les Carabins de l'Université de Montréal.

Même après huit années, le sentiment de fierté et d'euphorie qui m'accompagnait lors de ce moment reste ancré dans ma mémoire. Mon parcours a été tumultueux, éprouvant à plusieurs reprises, ponctué de souvenirs poignants. Avec du recul, je peux tisser mon histoire, et mieux comprendre où j'en suis aujourd'hui. Dans ce récit, je souhaite mettre l'accent sur les exigences de performance qui ont occupé une place centrale dans mon histoire. Ainsi, cette auto-ethnographie permet de retracer trois périodes de mon parcours d'étudiant-athlète chez les Carabins. Tout d'abord, je vais parler de ma période d'oubli de moi-même face aux attentes de performance lorsque j'ai commencé à découvrir ma nouvelle vie et à me connaître moi-même. Dans un deuxième temps, je me concentrerai sur la rage qui m'habitait. Une rage qui se projetait dans ces exigences de performance et qui, au lieu de m'élever, nourrissait surtout un mépris envers les autres, alors même qu'un profond désordre régnait en moi. Dans un troisième et dernier temps, il s'agira pour moi de présenter ce vers quoi des exigences de performance peuvent mener lorsque l'action, l'intention, la sensation sont alignées. Voici la question qui traverse cette auto-ethnographie : « Comment ai-je navigué entre les exigences de performance et la quête de sens personnel à travers mon parcours d'étudiant-athlète ? »

4.1 La découverte, l'oubli de soi, la naissance d'un « je » (2017-2021)

Tout d'abord, la quête de performance n'était pas nouvelle pour moi avant d'arriver au Québec. Elle fait partie de ma réalité et imprègne mes interactions au quotidien. Je suis entouré de personnes qui suivent leur propre quête de performance à leur degré respectif. Nous n'avons ainsi jamais besoin de nous justifier ou d'expliquer en quoi elles consistent : tout est pris pour acquis par tout le monde. Ainsi, mes efforts autant scolaires que sportifs ont été reconnus aussi bien par les personnes qui s'occupent de l'admission à HEC Montréal que par le personnel d'encadrement de l'équipe de cross-country des Carabins et m'ont permis d'intégrer le programme de sport d'excellence des Carabins.

4.1.1 La naïveté, c'est mignon, mais on ne peut pas se laisser guider par elle

Dans chaque équipe sportive à laquelle j'ai participé avant de rejoindre les Carabins, j'ai toujours eu le sentiment d'être en confiance. Ça allait de soi que j'allais être intégré, il n'y avait pas d'autre alternative dans mon esprit. Cela ne veut pas pour autant dire que je n'ai pas subi certaines formes de harcèlement, ou juste certaines chamailleries avant mon arrivée au Québec. Mais faire partie de l'équipe des Carabins revêtait ce soulagement de pouvoir tout redémarrer. Personne ne me connaissait, personne ne connaissait mes erreurs du passé. J'allais me faire des ami·es, parce que je me suis toujours fait des ami·es en pratiquant un sport d'équipe.

Les mois précédents mon admission à HEC Montréal, je regardais en boucle le vidéo de promotion de la résidence de cette école. Cela m'aidait à tenir alors que je préparais la fin de mes études secondaires. C'est ça qui me faisait rêver : je me visualisais, comme ces jeunes dans ce vidéo, bien installé dans le sofa avec mes colocs autour de moi et nous rions. Dans ma vision, je portais des collants de compression pour mieux récupérer après mon entraînement d'équipe. La sueur salée coulait sur nos muscles endoloris par les parcours sinueux et les cris essoufflés pour se féliciter sortaient par bribes : ces signes qui ne trompent pas et indiquent que nous nous étions bien amusés. Comme dans mon groupe d'entraînement à La Réunion, c'est seulement le lieu d'entraînement qui changeait. C'était l'idéal après une journée studieuse. Éventuellement, une journée surviendrait, plus tôt que tard, et j'allais être en mesure de sortir de mon célibat non désiré. Ce n'était qu'une

question de temps avant que je rencontre une fille à mon goût. Après tout, ça serait moi le gars cool dans les films américains.

La bulle de mes attentes a pris du temps à être percée par le réel. En effet, après avoir reçu ma camisole des Bleus, je me suis tellement senti comme une personne si spéciale. Elle n'est faite qu'en polyester, mais dans mes doigts moites, elle était douce comme du satin.

C'était la clé d'une socialisation réussie : maintenant, je devenais une personne digne d'intérêt. Et le réel a frappé. J'ai pris conscience que je ne m'entendais pas avec mes colocos, que je restais un simple inconnu au sein de l'équipe, surtout au regard des filles, que je n'avais personne avec qui rigoler pendant les cours ou les pauses. La chute a été très lourde. Bien sûr, la situation n'était pas aussi catastrophique. Mais ma perception de ma vie à ce moment l'était.

Ainsi, il me manquait sûrement ces petites discussions que je trouvais si insignifiantes. Les connaissances communes, c'est un peu notre boîte à outils pour naviguer avec les autres. Ce n'est qu'à travers cette boîte que les « vraies affaires » se partagent. Parmi elles, il y a les rumeurs, les réponses qu'on veut entendre, les blagues du moment à bien maîtriser. Cela ne suffit donc pas d'assister aux rencontres obligatoires, les informations importantes se partagent dans la banalité du quotidien. Dans l'interstice de nos rapports interpersonnels, il y a tous les codes nécessaires à cette réussite. Effectivement, j'étais aux rencontres d'équipe ou à celles organisées directement par le programme des Carabins et je n'ai pas manqué la journée d'intégration de l'équipe. Sur le moment, je trouvais des excuses à la fadeur que je ressentais au fond de mon être : je suis plus jeune que les autres, je ne bois pas d'alcool, je ne viens pas de la même culture. Toutes des raisons valables qui créent un contexte moins propice à certaines rencontres. Mais elles n'expliquent pas tout.

4.1.2 Apprendre et enseigner à payer dans une équipe de sport universitaire

Selon mon vécu, cette transmission s'est déroulée lors de moments agréables. Ils peuvent être aussi brefs que lorsque tu croises un·e coéquipier·ère lors d'un jogging ou que tu échanges des commentaires sous une activité d'un ami sur l'application *Strava*. En effet,

ils créent des conditions propices à ce que je me sente réceptif à l'application des règles, à l'adoption des rôles et à la manifestation des valeurs.

Ces interactions fournissent l'espace nécessaire pour écouter l'autre et se faire écouter : nous devons considérer un·e coéquipier·ère. A minima, nous nous saluons (et encore, on m'a déjà ignoré, mais je n'ai pas de rancune). Et bien souvent, lorsque nous ne nous connaissons pas encore très bien, notre point commun reste l'équipe, notre processus d'entraînement, et nos objectifs pour les compétitions à venir. Alors, on adopte un masque d'écoute, dans le sens où, au début du moins, ce n'est pas notre naturel qui ressort très bien. Ce masque nous sert alors à tenir l'échange, ou au moins à le démarrer.

Et c'est là que la magie s'opère : quand on voit que certains sujets ressortent et d'autres moins, on sait lesquels ressortir la prochaine fois et surtout, on sait comment gagner l'intérêt de l'autre, car on est en mesure de générer des anecdotes qui seront dignes d'être racontées. De manière plus concrète, si je croise mon coéquipier Ahmed en rentrant du cinéma à vélo un mardi soir pendant son jogging, nous allons jaser de notre prochaine compétition ce samedi à McGill, si les assurances pour la physiothérapie couvrent 20 ou 40 rendez-vous, mais, en fait, il n'y a pas droit (il n'est pas citoyen canadien, ni même français ou belge), ou encore de combien de kilomètres nous avons effectués la semaine dernière.

Donc je sais que, si je veux maintenir ce lien, j'ai intérêt à prendre à cœur cette compétition, mon rôle d'ancien qui connaît bien les procédures administratives ou à saisir chaque opportunité que j'ai pour m'entraîner. À aucun moment cela n'a été mentionné comme une obligation en revanche. C'est dans les non-dits qu'elle se trouve, ces « interstices de nos rapports interpersonnels », comme je les nomme que nous retrouvons tout le liant de nos groupes.

Je parlais de ces interactions du quotidien. Mais celles-ci ne tiennent pas si un travail monumental est réalisé pour maintenir les mythes en place. Si porter le chandail des Carabins peut nous procurer un sentiment si spécial, ce n'est pas parce qu'il est le plus joli, mais en raison des significations que nous lui accordons. Pour que celles-ci aient du sens, elles doivent être enseignées. Cet enseignement n'a pas besoin d'être magistral, ou

composé de lectures. Certes, il y en a comme avec nos rencontres pour les recrues ou avec le guide de l'étudiant-athlète que nous recevons chaque année, mais il peut aussi être très limpide et efficace lorsqu'il se matérialise par la fresque d'illustres Alumni du programme que nous contemplons avant d'entrer dans la salle de musculation réservée aux ÉA Carabins ou par les bannières qui sont accrochées et immanquables lorsque nous arrivons aux tourniquets du CEPsum. Et puis, c'est sans compter les grandes messes qui jalonnent notre année avec le déjeuner des étoiles-académiques, le gala Carabins ou encore le tournoi de golf des Carabins.

Durant ces rendez-vous, nous sommes amené·es à écouter des discours qui nous expriment les valeurs à incarner. Si nous ne sommes pas attentif·ives, ce n'est pas grave : nous ne pouvons pas manquer les récipiendaires de nos équipes qui ont reçu des prix pour des accomplissements valorisés par l'administration des Carabins. C'est alors un concours de quelle équipe fera le plus de bruit pour ses lauréat·es qui commence. Et puis, durant le gala spécifiquement, il y a toujours le vidéo qui consacre les moments clés de notre année. Et là encore, comment je le perçois, c'est la vision de ce que l'administration des Carabins voit de mieux en nous sportivement et humainement qui ressort et qui nous abreuve d'enseignements. Après tout, une image vaut mille mots. J'ai beau avoir été aussi critique qu'on peut l'être, j'ai toujours ressenti des frissons à la lecture de ces moments de liesse, de cohésion d'équipe, de dépassement de soi qui ont été si bien captés et narrés.

Si je reviens à ces trois grands événements (le déjeuner des étoiles, le gala et le tournoi de golf), de manière transversale, il y a la présence de personnes issues du monde des affaires. De cette manière, cela m'a conduit dès le début de mon parcours d'étudiant-athlète à intégrer l'idée que, pour être un bon Carabin, il fallait être quelqu'un de prêt à rejoindre ces personnes. Même si je n'aimais pas plus la finance que cela, je me forçais à aller aux événements organisés par les Carabins avec des professionnels de cette industrie. Et puis, lorsqu'un membre d'une compagnie qui me laisse assez indifférent souligne la belle réussite d'un étudiant-athlète et l'interpelle pour rejoindre à la blague, mais très sérieusement quand même, sa compagnie, je mentirais si je disais que je n'ai pas ressenti de la jalousie.

Ces remises de prix n'ont pas besoin d'être si officielles que cela pour rendre importantes ces exigences de performer sportivement et académiquement ou même de performer certains comportements sociaux. Comment ne pas mentionner les fameuses remises des prix « citron » lors des soirées annuelles de fin de saison. D'une certaine manière, ils sont là pour valider les personnes cool de l'équipe, celles avec qui on a envie de passer du temps, celles à qui on a envie de ressembler. Lors de ma première année, je me suis senti si misérable de n'en avoir reçu aucun. J'avais vraiment l'impression de ne pas exister aux yeux des autres. Mais ces validations par les autres sans être interpersonnelles, puisqu'elles ont une portée pratiquement objective, détachée de tout calcul, n'ont pas besoin non plus d'être lors d'événements organisés. Reprenons le cas du réseau social *Strava*. Lorsqu'on reçoit des *Kudos* (l'équivalent des mentions *J'aime* sur *Meta*), le rush de dopamine que nous recevons est là pour valider la performance que nous avons réalisée, peu importe sa teneur, que ce soit le jogging du dimanche ou la course la plus rapide de notre vie. Ces réactions d'autres utilisateur·trices classifient ce qu'est une bonne performance à atteindre et nous poussent à vouloir en atteindre d'autres. Il y a même cet adage qui dit : « Si ce n'est pas sur *Strava*, ça n'existe pas⁴⁰ ».

La socialisation aux exigences de performance n'est pas qu'une question de bien apprendre ce que les autres nous enseignent à travers des moyens plus ou moins détournés ou intentionnels. J'ai aussi pris activement part à cette coconstruction. Prenons un détour romantique. Sur *Hinge*, une application de rencontre, j'ai empiriquement constaté que montrer mon habit des Carabins, soit mon appartenance à une élite sportive, toute relative bien entendue, est un facteur de succès dans ce marché de l'amour très compétitif. J'essayais de compenser la part de féminité que j'assumais en moi par une virilité inspirée de l'univers du sport. Cela reste mon regard, mais les personnes qui sélectionnèrent mon profil ont participé au même processus de renforcement objectif que celui précédemment cité.

4.1.3 Son phare intérieur qui n'éclaire plus

⁴⁰ <https://www.danslateteduncoureur.fr/blog/strava-paradoxe-kom-kudos-vajcc> récupéré le 9 juillet 2025.

Cette période culmine avec mon stage à Hydro-Québec. J'avais tellement désiré être accepté comme stagiaire dans une entreprise. Cela validait le fait que... étais-je quelqu'un ? Autant je me demandais si j'étais fier de cet accomplissement d'avoir reçu cette offre de stage, autant j'étais un peu perdu devant la possibilité de n'être personne sans la reconnaissance de ce talon de paie. Quelqu'un qui n'a pas fait tous ces efforts pour rien. Quelqu'un en qui on croit. Quelqu'un qui a un avenir. À l'instar de plusieurs camarades, les premiers stages ne sont pas la panacée. C'est l'une de nos premières confrontations d'envergure entre les bancs de l'école et les sièges des bureaux dans le monde du travail. Mais pour moi, il a agi comme une sonnette d'alarme. Même si j'avais accompli tous ces efforts pour me rendre là, me faire proposer un contrat, ce n'était absolument pas la vie que je mirotais. Durant ces huit mois, je n'ai jamais vraiment ressenti de fierté. J'avais l'impression de profiter du système, parce que je n'étais pas productif pendant toutes mes heures dites "travaillées". En même temps, je sentais que le système profitait de moi, en m'enfermant 35 heures par semaine. C'est ainsi que je le vivais. L'été 2021 m'a laissé un goût amer : celui d'avoir perdu mon été, de n'avoir été utile à personne, ni même à moi-même.

Cette période d'oubli n'est pas liée qu'à mon identité d'étudiant-athlète uniquement mais pénètre tout mon être. Prenons l'exemple de mon utilisation des réseaux sociaux. Ces derniers ne comblent que rarement le vide existentiel que je peux ressentir dans ma vie. Enfin, c'est surtout qu'un sentiment de culpabilité m'accompagne assez fréquemment lorsque je les consulte.

Extraits de mon journal de bord du 8 juillet 2020 :

« **Un peu trop de réseaux sociaux...** petite sieste qui fait du bien. Un peu de Uber bien géré [je réalisais des livraisons UberEats à vélo] sans cassure et je rentre juste avant la grosse pluie! Succulent petit wok préparé avec les restes! **Encore des réseaux sociaux grrrrr...** »

C'est comme si aucune agentivité n'était présente en moi. Je ressens une frustration, un inconfort lié à mon utilisation des réseaux sociaux, mais je suis incapable de prendre une action, voire même simplement d'évoquer une issue possible. Je ne peux que constater les dégâts. Ainsi, je découvre que malgré l'inertie sociétale qui pousse à cette utilisation,

personnellement, celle-ci ne me sied pas. Mais cette lucidité est aussitôt évacuée et engloutie par le quotidien qui défile et le conformisme qui rassure.

Par conséquent, cette première période est marquée par une désillusion quant à la quête de performance que je menais. Alors que je la pensais mienne, je me rends compte que j'ai fourni tellement d'efforts afin de satisfaire les attentes d'autres personnes. À commencer par mes coéquipier·ères, mes entraîneurs, ma famille. À différents égards, il y avait cette nécessité d'agir et de réussir quelque chose sans avoir la certitude que je répondais à un besoin intrinsèque de ma part. Mais comme nous l'avons vu, bien que je me détache de ces exigences de performance que je considère comme principalement externes à ce moment, j'avais un réel désir de faire partie d'un tout, de satisfaire un besoin d'appartenance. Et puis, l'éléphant dans la pièce, c'est que j'étais le plus jeune. Il fallait bien commencer ce cheminement de connaissance de soi quelque part. Au début, c'est peut-être déjà bien de savoir ce qu'on ne veut pas. Néanmoins, lorsque je ne savais pas ce que je voulais, c'était plus simple de rester dans le confort de mes habitudes et de continuer à renforcer un sentiment d'adhésion au groupe qui ne me nourrissait pas plus que cela.

4.2 La rage, le mépris, le désordre (2021-2024)

4.2.1 Solliciter le soutien de quelques étoiles pour retrouver sa lumière

L'entrée à la maîtrise, à l'automne 2021, a été un tournant. J'y ai rencontré des personnes qui partagent mes valeurs, qui m'acceptent comme je suis, qui valorisent ce que je fais. Ce sentiment d'appartenance nouveau, je le vivais pleinement plus de deux ans plus tard, le 10 février 2024, comme en témoignent ces mots griffonnés sur le moment, empreints de gratitude :

« Et Sarah arrive. Trop l'fun de partager cette marche tranquille avec elle. C'est tellement réconfortant d'avoir une telle personne à ses côtés qui partage autant de convictions. »

À partir de là, quelque chose s'est libéré en moi. Je n'avais plus à prétendre d'être enthousiaste à propos de telle ou telle performance sportive, ni à feindre un intérêt pour

le classement d'une équipe. J'ai enfin trouvé des gens avec qui parler d'autre chose, d'un monde qui me donne envie, de sujets qui me nourrissent autrement.

Mais ce serait trop simple de dire que tout allait bien à partir de là. Car entre ce moment d'entrée en maîtrise et mon burnout, il s'en est passé, des choses. Des élans, des excès, des prises de conscience aussi. J'avais l'impression d'être invincible. Je me sentais enfin moi-même — et c'est précisément cette puissance nouvelle, ce sentiment de liberté totale, qui allait me conduire à l'épuisement.

C'est dans cet état exalté que j'ai commencé à expérimenter : mes premières consommations d'alcool à 22 ans, du bénévolat à outrance, des défis absurdes comme marcher pieds nus sur un lac gelé, ou encore refuser de porter des souliers pour m'entraîner. Et je croyais être inarrêtable.

C'est dans cette phase que j'ai écrit, quelque part entre septembre et novembre 2022, ce poème qui témoigne de cette conviction qui m'animait:

« 600 esclaves à mes pieds,
je n'pense qu'à m'évader.
J'dois mettre de l'eau dans mon vin
et ne pas finir la bouteille.
Vie au rabais,
mais, les jouissances de la vie
sont-elles dans les dépenses?
Système démocratique
mais le 49.3 est systématique.
J'y vais pour tout raconter
Comme Phil' Poutou sur un plateau télé.
Rien d'inédit en montant par l'escalator
S'il faut j'préfère même dormir dehors
Et puis tant pis si j'ai tort. »

4.2.2 Mais lorsque ça se rallume, attention à ne pas se brûler les yeux et tout son corps!

Ensuite, lorsque nous entrons dans cette deuxième période, c'est la rage qui parle. Tout ce monde me répugne. J'écrivais le 3 septembre 2023 :

« Je rencontre Julia et Zoé. C'est sympa de faire leur connaissance, mais j'ai vraiment l'impression d'être à l'ouest avec une partie de mon monde. »

Quatre jours plus tôt, j'avais quitté les réseaux sociaux après avoir acquis mon cellulaire à clapet. Un sentiment de libération me recouvrait, comme l'impression d'être léger comme une feuille qui, par une simple bourrasque de désir personnelle, pouvait s'envoler n'importe où. Mais j'étais aussi très heureux de me détacher de l'arbre de toutes ces personnes qui embrassent ce mode de vie consumériste, me prétendant alors libre de toutes ces dépendances. Ce soir-là, j'essaie de joindre ma mère par *Google Meet*. La connexion est mauvaise, nos échanges hachés. Le lendemain, après plusieurs tentatives, nous finissons par nous parler, mais le malaise persiste. Deux mois plus tard, alors que je viens d'apprendre que ma fracture de stress m'empêche de participer aux championnats nationaux *U Sports*, elle éclate en larmes lors d'un appel : c'en était trop pour elle de perdre cette spontanéité. Je n'ai pas eu la force de lui annoncer ma terrible blessure. Je me sentais déjà coupable de tout ce que ma différence idéologique lui faisait porter.

En sortant des réseaux sociaux, je n'ai pas pris la peine de noter la date de fête des gens de ma famille et j'ai manqué celui de mon papi alors que toute la famille s'était rassemblée sur place ou en ligne pour célébrer ce moment. Ce n'était que la goutte d'eau qui faisait déborder son vase rempli de détresse. Je me sentais si vide. Ma frustration de manquer la dernière compétition à laquelle je pensais participer avec les Carabins était presque évanouie devant le cataclysme que je sentais avoir provoqué. Que puis-je faire si ce qui me fait du bien nuit intrinsèquement à ceux que j'aime ? Un cercle vicieux avait démarré sans que je m'en rende compte. Chaque fois que je tentais de me distinguer des autres, je m'en éloignais davantage. J'y trouvais un plaisir indéniable de pouvoir me rapprocher d'un idéal provocateur et parvenir à faire ce que d'autres personnes considèrent comme infaisable. Mes ami·es nourrissaient ce sentiment de validation. En pensant sortir de cette aliénation à la technique que je méprisais tant, je suis rentré dans

une autre, où les injonctions à performer certains comportements sociaux étaient toujours présentes. Cette fois, ce n'était pas les inconnus qui me les faisaient subir, mais en partie mes proches ami·es, à leur insu. Et de mon côté, mes attentes étaient toujours élevées : quelle serait ma prochaine action ?

Extraits de mon journal de bord du 22 juillet 2023 :

« Journée difficile encore aujourd'hui. Mal de tête envahissant mes mouvements et mes pensées [j'ai subi une commotion cérébrale en jouant au soccer deux jours plus tôt]. Avec les travaux dehors, pas facile. Je m'en vais faire la piste cyclable humaine sur Parc et je repense à la phrase de Sylvain Tesson : « Je n'ai pas le narcissisme du militant, je n'ai pas la rage du saboteur, je ne peux donc que fuir ». Mais j'ai les deux. »

4.2.3 Et mince, coincé dans les récifs!

Mais je suis convaincu à ce moment que la solution n'est pas de fuir. Je me retrouve confronté à moi-même : si je ne peux fuir, c'est que je possède un certain narcissisme ou même une certaine rage en moi-même. Mais il est difficile alors de savoir comment cette rage se distingue de ma personne à ce moment. J'étais connu pour quelqu'un qui ne prend pas de temps pour vriller lors d'une incivilité d'un·e automobiliste sans faire une once d'autocritique. Après tout j'ai l'droit, je suis un cycliste.

Bien sûr, toute cette rage couvait depuis longtemps, et je ne peux faire ma propre psychanalyse, mais les causes étaient sûrement profondes et multiples. En revanche, mon analyse est que la maîtrise m'offrait le véhicule idéal pour porter cette rage. Comme évoqué plus haut, je me retrouvais avec des personnes qui partagent mes valeurs et ma vision du monde, je me retrouvais dans un cadre académique qui valorisait mes idées, contrairement aux quatre années précédentes, et qui permettait un espace réflexif que je n'avais pas encore connu. Et puis, c'est un peu le jeu d'un travail comme un mémoire : il ne nous quitte jamais vraiment, en session ou en vacances, le matin ou la nuit. D'autant plus qu'à travers cette praxis d'auto-ethnographie, je m'obligeais presque quotidiennement à avoir des analyses pertinentes et poussées en lien avec mes questions de recherche. Qu'est-ce qu'un étudiant-athlète, qu'est-ce que la performance... Tout cet apport de connaissances et de remises en question ont fait que mon équilibre devenait très bancal entre, dans ma vision des choses, un monde sportif qui valorisait le dépassement

de soi et des performances jamais assez bonnes et qu'il faut poursuivre à tout prix, même à un coût écologique aberrant, et un monde académique et social qui préconisait plutôt le respect de ses limites personnelles, celle des autres et de la planète, tout en se faisant la critique de tout système productiviste.

Cet équilibre a flanché dès la première blessure que j'ai subie à ce moment. Tout a vrillé dans ma tête, et il me fallait couper ces ponts. Je me suis exclu par moi-même de l'équipe, autant explicitement, car je n'avais plus de réseaux sociaux pour les contacter et je n'avais pris la peine de prendre les numéros que de certains coéquipiers. Mais surtout, c'est inconsciemment que cette séparation est la plus intense, je trouve aujourd'hui. Si on remonte au 28 octobre 2023, je racontais:

« Réveil sans excitation pour les provins. Rien n'est fait avec envie mais nous voilà à Rawdon. Ça fait du bien n'empêche d'être entouré d'arbres. Je perçois ce que je manque, et bientôt, je croise Orlando [mon entraîneur]. Intense comme discussion, mais ça fait énormément de bien. J'encourage sans trop de force ni d'entrain l'équipe. J'ai terminé mon aventure universitaire comme je l'ai commencée! »

J'étais là pour les soutenir aux championnats provinciaux, je l'avais décidé par moi-même, personne ne m'avait forcé à le faire, mais la tête n'y était pas. J'y étais presque égoïstement, voire narcissiquement en prétendant et en me prouvant dans ma tête : « regardez comme je suis beau et bon, je n'ai pas besoin de participer à ces supercherie capitalistes déguisées en compétition sportive pour être qui je suis. ». Alors qu'on s'entend, j'aurais offert tout l'or du monde pour être sur la ligne de départ en santé. Je n'étais plus dans une dissonance cognitive comme je pouvais l'être avant dans le sens où mes valeurs n'étaient pas alignées avec mes actions. Là, je me sentais assis entre deux chaises, et surtout, j'avais les justifications qui me permettaient d'être sur les deux terrains. Donc nulle part. C'est à ce moment que mon auto-ethnographie était le plus en danger car elle me permettait de justifier ma présence chez les Carabins : soit un pseudo-espion contre le capitaliste. Rôle beaucoup trop gros pour une personne qui dépend de ce système pour sa survie.

“Quand on est en bas, on ne peut que remonter.” C'est ce que j'ai gardé de mon burnout au printemps 2023. J'ai été bien accompagné par mes ami·es, j'ai fait le pas de consulter

une psychologue, j'ai redémarré petit à petit. Au-delà de cet enseignement, j'ai dû me rendre à l'idée qu'il ne suffisait pas de multiplier les activités auxquelles j'accorde du sens pour faire comme si une des activités centrales de ma vie n'existait plus. Certes, les premières sphères de vie, par leur nombre, me permettaient de diluer l'incohérence qui m'empêchait de maintenir mon regard dans le miroir. Celle de participer à un sport qui institutionnalisait en nous les fondamentaux de la quête de performance sans limite, tout en cultivant à travers elle la poursuite d'une société décroissante.

Ainsi, ce burnout a planté en moi la graine de l'importance de faire face à ses questionnements intérieurs. Ou l'impossibilité de faire comme s'ils n'existaient pas. Plus tard, j'ai même compris que ces activités si porteuses de sens pour moi, mon bénévolat, mon emploi alimentaire, mes études, mes implications scolaires, n'étaient pas étrangères aux conséquences tragiques de la quête de performance sans limite que j'accordais au capitalisme uniquement. En effet, si le capitalisme pousse à produire sans limite afin d'accumuler de l'argent, le productivisme à outrance afin de parvenir à un résultat aussi vertueux soit-il risque de répéter les mêmes schémas que notre système économique actuel.

La lecture de l'ouvrage de Bandura qui relatait sa théorie sociocognitive a été un élément déterminant dans cette prise de conscience. J'étais alors capable de détacher le concept de performance au résultat qui en découle. C'est de cette manière que j'ai pu faire face à certains de mes démons. Là encore, c'était tout un processus loin d'être court et fluide. Il a abouti à ma candidature au Parcours Leadership Carabins en janvier 2024. Entre le moment où je décide de rédiger une auto-ethnographie à l'hiver 2021 et cette candidature, ma posture a donc pu évoluer et gagner en nuances. Mon regard critique n'a pas disparu, il progresse pour mieux déceler les systèmes d'oppression, je l'espère en tout cas. Néanmoins, je suis davantage en mesure de savoir faire la part des choses et de ne pas attribuer des valeurs aux autres que je ne connais. On ne peut pas avoir de portée systémique et imputer aux individus des idées préconçues en même temps, c'est mon grand enseignement. Plusieurs expériences, dont l'entrée dans le Parcours Leadership Carabins (PLC), m'ont permis de faire l'effort conscient d'aller vers l'autre, en évitant d'accorder trop d'importance à mes préjugés.

4.3 L'intention, l'action, la sensation (2024-2025)

4.3.1 Ça y est, on s'est repéré : on passe devant la constellation du Parcours Leadership Carabins (PLC)

Dans le PLC, on nous posait enfin la question du lendemain. Où voulons-nous être ? Quelle place voulons-nous occuper ? C'était rafraîchissant, malgré le paradoxe entre ma critique du productivisme et la recherche d'excellence qu'on nous proposait. J'ai appris à ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain.

Tout commence à se clarifier pour moi à ce moment. Mes valeurs de respect de soi, des autres, du vivant s'enracinent et deviennent plus assumées. Mettre du vernis et un *crop top* devant mes ami·es, devant des inconnu·es, devant des personnes que je ne crains pas de choquer, cela va de soi pour moi. Le faire lorsque je peux perdre l'estime de personnes que je valorise comme monsieur Robert Dutton, l'instigateur du PLC, cela m'a demandé d'être bien ancré dans qui je suis. Et cette capacité a été grandement renforcée à moult reprises lors des modules de ce parcours cofondé par lui. J'ai parlé de plusieurs expériences actives de maîtrise pour reprendre l'expression de Bandura dans les parties précédentes. Ces expériences ont été l'occasion de débroussailler plusieurs pans de mon identité, de mes forces, des efforts que je suis prêt à employer pour obtenir certains résultats, des limites que je ne suis plus prêt à franchir de nouveau pour les atteindre. Et ces modules ont grandement joué dans la mise en récit de ces expériences pour mieux me comprendre et agir de manière plus alignée avec les valeurs que je défends. Cette réalisation, qui n'est jamais aboutie, car le récit se poursuit, est déterminante. Elle m'octroie beaucoup plus de contrôle sur mon existence, car elle m'offre la responsabilité d'agir et de choisir ma place dans l'action collective pour voir le futur advenir que je désire et dont la vision est partagée par d'autres.

Pour y parvenir, je trouve que le PLC nous offre un espace de réflexion couplé à un savant mélange de modelage social, à travers ces « personnalités inspirantes » qui sont présentes à chaque module, et de persuasion verbale, avec toutes les leçons que nous recevons également.

Au-delà des modules, une des parties déterminantes de ce programme est le programme de mentorat avec un·e membre du Club Saint-James. Une soirée de réseautage a permis de réaliser le pairage et ensuite, nous avons carte blanche pour établir les objectifs de cette nouvelle relation à tisser. L'éléphant dans la pièce est notre transition vers le monde du travail. Nous échangeons régulièrement entre mentoré·es et chaque relation est singulière. La mienne s'est construite autour de ce thème pour rapidement bifurquer vers ma construction personnelle holistique.

Au début, je voulais plaire à mon mentor en cochant les cases. Puis j'ai compris que je devais rester fidèle à moi-même pour que cet accompagnement ait du sens. Ses retours fréquents m'ont permis de réajuster ma trajectoire, tout en renforçant mon intégrité. Je deviens redevable de mes engagements. Alors que je suis encore bien impliqué dans la poursuite de ce programme, je perçois déjà les mises en action qu'il m'a permis de réaliser.

Là encore, j'ai pu tester plusieurs de mes « acquis ». Le 9 mars, la veille de participer à une rencontre d'information avec une personne que mon mentor avait pris la peine de sélectionner et de lui demander de son temps, je devais exposer à Andy mon *elevator pitch*. J'écrivais alors dans mon journal :

« Un bon coup de stress le message d'Andy, va falloir assumer. [...] En rentrant [de ma journée à l'atelier de vélo, à l'école, au CEPSUM et à l'épicerie], je reçois son message [à Andy], f*ck. Et ça repart, ça va un peu mieux, mais still f*cking stressant. Autant vous dire que je n'ai pas full hâte à demain. »

Que répondre lorsque mon mentor me donne plusieurs tâches à accomplir? Que répondre lorsque ces tâches semblent contrevenir à mes valeurs ? La réponse est apparue en se livrant, en écoutant, en étant vrai. J'ai ainsi redécouvert la notion d'intégrité, chose que je semblais acquise depuis que j'ai connu ce mot. Pour éclaircir ce point, ce concept était construit à la négative chez moi, tout en étant autocentré. Certain·es politicien·nes ne sont pas intègres, car ils et elles volent les contribuables. Je ne fais pas cela, donc je suis intègre. Mon coloc invite des gens sans nous prévenir. Je ne le fais pas, donc je suis intègre. Les autres prennent l'auto pour venir. Je ne le fais, donc je suis intègre. Cette définition était centrale, car elle me permettait de ne pas me soucier de mes actions et de

me comparer aux autres quand ça m'arrange. Mais lorsque j'ai été amené à considérer l'intégrité dans tout ce qu'elle implique, j'ai dû changer mon fusil d'épaule et faire face à la différence entre les gestes que je pose, les paroles que je partage et l'image que je me construis de moi-même.

4.3.2 Retour sur ce voyage : Les paysages n'ont pas changé, c'est moi qui me suis transformé

La provocation inhérente à ma démarche « hors-réseau », qui a causé tant de tort à ma maman et à d'autres proches, ne m'a pas quitté. Mais je sais peut-être un peu mieux lire les autres et jusqu'où je suis prêt à aller dans la production de gêne chez l'autre. En répondant aux exigences de performance de présence sur les réseaux sociaux à des fins de communication, je mets fin à certaines de mes velléités de marginalité. Mais étaient-ce mes aspirations profondes ? Enfin, je veux dire, pour quelqu'un qui aspire vivre proche de sa communauté, la communication, qui ne peut être réussie seule, ne peut être balayée du revers de la main comme je le fais. « Accepter de changer le comment pour servir le pourquoi » nous racontait Sébastien Sasseville. Je disais le 12 mai 2024, après avoir écouté sa conférence lors du premier module du PLC :

« Sébastien commence sa conférence. Pour vrai, c'est pas mal du tout. Il y a beaucoup de liens à faire avec ce que nous avons appris la veille et ses aventures embellissent et concrétisent le tout. [...] Ça me booste pour la suite des choses! »

Ainsi, je touche presque la cohérence que je vise fondamentalement. Être en accord avec ses principes et agir pour les respecter. Être intègre envers soi-même et les autres, et être imputable de ses actions. Cette intégrité est réalisée par les gestes que nous posons. C'est de cette manière que les exigences de performance m'apparaissent désormais. Je m'en impose moi-même, car je veux que mes belles paroles ne restent pas dans des idées inertes. Je souhaite les incarner. En fait, rien ne se fait seul. Il faut donc rendre des comptes si on s'implique dans telle ou telle affaire. Mais c'est nous qui avons choisi d'embarquer dans cette affaire. La responsabilité m'appartient et je me l'approprie. Cela ne signifie pas que je minimise l'impact de l'environnement sur mes comportements ou ma personne. Bien au contraire. C'est juste qu'il y a certaines choses que nous contrôlons et d'autres pas, je souhaite me concentrer sur les premières.

Cet hiver 2025, j'écrivais dans quelques vers non datés :

« laisser une trace comme celles que dessinent les roues de mon vélo lorsque je passe dans une tempête de neige être flocon parmi les flocons être mouvement dans le mouvement »

Je trouve que cela retranscrit bien cette idée de vouloir faire communauté tout en apportant sa contribution. Celle-ci ne peut être que notre intégration ou notre fusion à cette communauté. L'absence de subjectivation est le grand danger du confort de l'appartenance à un groupe.

4.3.3 La thermodynamique, cette recette de l'énergie lumineuse

En conclusion, ce récit auto-ethnographique est une analogie de la première loi de la thermodynamique qui stipule que la quantité totale d'énergie est constante et qu'il y a toujours eu et il y aura toujours la même quantité d'énergie dans l'univers. L'énergie existe sous différentes formes. Elle peut être transformée d'un endroit à un autre ou se transformer en différentes formes, mais elle ne peut être ni créée ni détruite.

Ainsi, je croyais que fuir les attentes suffirait à retrouver ma lumière. Mais la rage m'a montré que ce n'était pas en me coupant des autres que je trouverais ma place. Ce n'est qu'en assumant mes contradictions, en osant être moi, que j'ai pu transformer cette énergie.

Ma croyance d'être capable de parvenir à atteindre mes objectifs de vie n'est pas apparue de nulle part après que j'eus écouté tel conseil ou après avoir couru un nombre particulier de kilomètres. Cette énergie transformatrice qui nous pousse à désirer un futur meilleur, a minima, pour soi et ses proches, est présente en chaque être humain. Celle-ci n'est pas inépuisable, même si dans les moments où elle est la plus prégnante, nous nous sentons invincibles. Ainsi, pour la révéler sans la perdre, d'importantes transformations sont à opérer en nous.

En effet, il faut d'abord dégrossir ce sentiment de pouvoir influencer sur son destin. En d'autres termes, il faut pratiquement apprendre à cerner son destin, à comprendre que nous sommes en mesure d'utiliser son pouvoir d'agir par soi-même. Je l'ai fait en réalisant,

grâce au temps qui passe, que j'ai des désirs propres à moi-même et que je suis en mesure de travailler pour y arriver. Pas seul : des collectifs sont présents et on peut toujours demander ou donner du soutien.

Ensuite, une fois que nous savons la forme que nous souhaitons donner à cette conviction que nos actions peuvent produire des effets, il s'agit de se lancer et de donner quelques coups de maillet. On risque de se faire mal, on risque d'être un peu croche, on risque de se fatiguer. Mais cela commence à ressembler à quelque chose. Pour moi, j'ai exploré de plusieurs manières de mettre en œuvre mes aspirations : en me formant à l'université ou en dehors, en m'impliquant bénévolement, en me lançant à différents niveaux sur le marché du travail, à travers des projets personnels et collectifs... J'ai testé mes limites, j'ai fait plein d'erreurs, et maintenant, je sais mieux quelles limites ne plus dépasser et quelles erreurs éviter. Je suis donc prêt à en essayer des nouvelles.

Finalement, il s'agit de polir notre faculté à initier des changements significatifs dans nos trajectoires de vie. Nous savons dans quelle direction aller, mais le chemin ne sera jamais linéaire. Il sera ainsi nécessaire de toujours un peu se réajuster, de rester en mouvement et d'y aller un pas à la fois. La dernière année et demie m'a permis d'épurer mes objectifs du moment pour mieux réaliser mes objectifs à long terme. Plus concrètement, j'aspire à devenir plus manuel, à m'impliquer bénévolement dans des conseils d'administration et sur le terrain, à bien planifier ma sortie de l'université autant professionnellement que sportivement, à continuer de prendre soin de mes proches...bref, les injonctions personnelles ne manquent pas. Au lieu de chercher à toutes les réaliser (moyennement) parce qu'elles sont toutes importantes pour moi, pas à pas, j'ai priorisé, j'ai priorisé et j'ai priorisé. Un processus. Pas parfait, mais qui devient de plus en plus robuste car il s'appuie sur les erreurs du passé, les conseils qui me parlent, l'optimisme pour le futur. Il s'agit, comme dans le conte Cherokee des deux loups, de nourrir les qualités en nous-mêmes que nous souhaitons voir émerger.

En fin de compte, ce récit est la trace d'un cheminement : celui de l'arrimage entre des exigences de performance extérieures et une quête intérieure d'intégrité et de sens. J'ai appris que cette énergie qui nous pousse à avancer existe déjà en nous, mais qu'il faut la

transformer avec lucidité, patience et soutien. Comprendre mes désirs, accepter mes erreurs, et oser aligner mes gestes avec mes valeurs m'a permis de reprendre la responsabilité de mon parcours et de contribuer autrement. Rien n'est parfait, mais pas à pas, avec les autres, je continue à nourrir en moi les qualités que je souhaite offrir au monde. Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme.

Ces transformations, je viens d'y prendre goût. Mais derrière les fourneaux, une myriade de personnes s'active à optimiser ces recettes de parcours. Comme les chef·fes qui cuisinent de saison, ces personnes doivent composer avec les personnes disponibles sur le moment pour permettre à la sauce de bien prendre. C'est sur cette concoction que nous allons nous attarder dans le prochain chapitre.

Chapitre 5 – De l’intérieur – Présentation et analyse des résultats – Entretiens semi-dirigés avec l’administration des Carabins

Ce chapitre fait état des résultats obtenus à la suite des entretiens semi-structurés avec les 3 membres du personnel d’encadrement des Carabins et Robert Dutton. Ainsi, à partir de ce que ces 4 personnes nous ont partagé, nous allons scinder ce chapitre d’analyse en deux parties pour mieux comprendre les dynamiques de coconstruction des exigences de performance au sein des Carabins sous le prisme du personnel d’encadrement de ce PSE. Dans un premier temps, nous veillerons à caractériser ces dynamiques et dans un second temps, il s’agira de voir comment celles-ci se maintiennent.

5.1 Que font les Carabins de l’Université de Montréal ?

Avant d’entrer dans le vif du sujet, nous souhaitons présenter nos quatre participant·es afin de donner quelques éléments de contexte à leur réponse et au portrait que nous donnerons à leur organisation.

Manon Simard a commencé à travailler au CEPSUM en tant que maître-nageuse en 1992. Elle a participé à la relance du programme de sport d’excellence des Carabins en 1995. Puis elle est devenue directrice générale du CEPSUM et du programme de sport d’excellence des Carabins depuis 2020. C’est la première femme à faire partie d’un programme sport-études au Québec en 1986⁴¹.

Robert Dutton a été pendant plus de 20 ans président et chef de la direction de RONA. Il est à présent directeur associé au Pôle Entrepreneuriat, repreneuriat et famille en affaires et codirecteur du volet transfert au Pôle dirigeant, dirigeante et direction stratégique de HEC Montréal. Après avoir été marqué par plusieurs rencontres avec des Carabins, actifs ou Alumni, dont l’un en détresse suicidaire, il décide en 2016 de créer et financer un

⁴¹ Informations récupérées de <https://www.hec.ca/en/alumni-foundation/spotlight-on-our-community/alumni-and-donor-stories/manon-simard.html> le 15 juillet 2025.

programme de soutien pour éviter que de telles situations ne se reproduisent. Le Parcours Leadership Carabins sera lancé un an plus tard⁴².

Ingénieure biomécanique de formation, Mélanie Lacroix a également été une athlète de haut niveau durant ses études. Elle est active depuis plus de 15 ans dans le domaine du sport, où elle a notamment démarré une entreprise, en plus de s'investir dans le développement d'organisations sportives. Elle est aujourd'hui directrice des opérations et des services aux équipes des Carabins.

Stéphanie Barker a travaillé pour l'Université de Montréal en tant qu'assistante de recherche après l'obtention de sa maîtrise à la fin des années 1990. Mais c'est lorsqu'elle coordonne la campagne majeure de financement Campus Montréal qu'elle découvre les Carabins et tisse un lien avec sa directrice Manon Simard. C'est à la suite d'un appel de celle-ci qu'elle accepte de rejoindre l'organisation en 2023 afin d'accompagner le programme dans sa nouvelle campagne philanthropique notamment.

À des fins de simplification, nous intégrerons Robert Dutton au personnel d'encadrement lorsque nous mentionnons les personnes qui en font partie, bien qu'il ne relève pas officiellement de l'organisation. Nous nous permettons pour la suite de cette partie de remplacer les noms et postes des personnes par des acronymes afin de gagner en lisibilité. Cela donnerait ainsi :

Tableau 5 - Acronymes des noms d'entretiens

| Prénom et nom, poste | Acronyme |
|---|----------|
| Manon Simard, Directrice générale CEPsum et sport d'excellence | EMS |
| Robert Dutton, Cofondateur et directeur du Parcours Leadership Carabins | ERD |
| Mélanie Lacroix, Cheffe opérations et services aux équipes | EML |
| Stéphanie Barker, Directrice générale adjointe | ESB |

⁴² Informations récupérées de https://ecole-dirigeants.hec.ca/pages/animateurs/dutton?srsId=AfmBOopuagxSHWzzdziLmQzVoefPJfjSWGclut_0nLjzT4odgARDzAji le 15 juillet 2025.

5.1.1 Une mission tournée autour de la réussite personnelle...

La présentation de ces quatre personnes étant faite, revenons sur l'organisation qu'il et elles chapeautent en partie. Nous avons brièvement défini ce que nous entendions par programme de sport d'excellence en introduction de la revue de la littérature. L'énoncé de mission des Carabins est en adéquation avec cette dernière en confirmant sa double assise, sportive et académique, de leur encadrement. Celui-ci est destiné à soutenir les étudiant·es-athlètes (ÉA) dans leur développement plus global en tant que personne et en vue de leur « projets futurs », donc implicitement leur transition vers le monde du travail :

« Ainsi, la mission du programme de sport d'excellence est de soutenir les étudiants-athlètes de l'Université de Montréal et de ses écoles affiliées, HEC Montréal et Polytechnique Montréal, dans l'atteinte de leurs objectifs personnels, académiques et sportifs en leur offrant un encadrement favorisant le développement de leur plein potentiel et qui leur permettra la poursuite ainsi que l'atteinte de leurs desseins respectifs. »⁴³

Stéphanie Barker spécifie ce qu'elle entend par « l'atteinte de leurs objectifs personnels, académiques et sportifs »:

«Et c'est cette philosophie qu'on utilise, c'est pour ça que le programme des Carabins, on a trois axes de réussite et non pas deux. On a la réussite académique d'abord. Il faut être étudiant pour être Carabin. Pas étudiant, pas Carabin, c'est tout. Alors, il faut réussir à l'école. Ensuite on a la réussite sportive. Il faut performer. Puis la réussite sportive, ça ne veut pas dire gagner les médailles tout le temps et à n'importe quel prix. Ça veut dire réussir de façon globale dans le parcours de sport. Et par-dessus, nous on ajoute la réussite personnelle. Un Carabin, qui va bien à l'école, qui va bien sur le terrain mais qui est en dépression, n'est pas un Carabin qui réussit. » ESB

Cette triade d'objectifs serait d'ailleurs une spécificité des Carabins :

« Donc pour nous, la réussite personnelle c'est le chapiteau des réussites Carabins, et c'est ce qui distingue les Carabins des autres programmes de sport d'excellence au Canada, et même aux États-Unis. Et d'ailleurs, les dernières années, surtout après la pandémie, ce qu'on se fait dire dans le milieu du sport universitaire c'est que notre modèle était précurseur de vers où il faut aller. » ESB

⁴³ Récupéré de <https://carabins.umontreal.ca/les-carabins/programme/> le 14 juillet 2025.

Manon Simard confirme l'intention derrière cet encadrement fourni à ces personnes, et clarifie la distinction entre les objectifs personnels et les autres objectifs académiques et sportifs :

« On a donc revu nos énoncés de mission et de vision, on a redéfini ça et donc on a continué à faire de la qualité au niveau du sport. L'Université, je n'ai pas de contrôle. L'académique, ils sont très bons. Mais l'aspect réussite personnelle, s'est invité dans l'party. La réussite personnelle c'est quoi, c'est l'intégration de tout ça, c'est comment on transite tout ça vers toi comme future, toi l'avenir, toi le demain dans ce que tu es avec ce que tu as comme forces, avec tes qualités, tes choix. Et nous, notre objectif c'est que tu sois outillé au maximum pour faire cette transition-là le plus vite, le plus sereinement et le plus éclairé possible. » EMS

De cette manière, nous repérons cette volonté, qui s'établit avec le temps, de la part de l'administration de ce programme d'aller au-delà de la notion d' « étudiant·e-athlète » pour rejoindre la « personne » derrière. Cela permet de mieux saisir la teneur de l'encadrement de leur PSE qui n'est pas exclusif aux sphères sportive et académique de leurs ÉA. À cet encadrement qui se veut plus holistique, il y a une « responsabilité » qui émerge :

« Mais le président du Cercle des Alumni, Julien Boudreault, qui est un diplômé de Polytechnique, c'est un Alumni Badminton. [...] Julien me disait cet été, évidemment on en discutait, « t'sais, tous les ÉA d'aujourd'hui sont de futurs Alumni. Et nous avons une responsabilité à leur égard. C'est juste qu'ils ne nous connaissent pas encore. Mais ils font partie de nous déjà. » Donc en disant ça, pour Julien ce qu'il me disait c'est que même dans la transition après le sport, on demeure profondément Carabin. Moi j'ai trouvé ça très, très fort comme *statement*, comme façon de le dire. Et lui il faisait le parallèle dans son engagement vers les ÉA, il me disait : « Dans la vie, moi j'ai deux engagements. Je demeure actif auprès des scouts pour les jeunes, tout jeune. [...] Et je suis actif auprès des Carabins, c'est le même engagement profond envers des humains exceptionnels. C'est un acte de foi pour l'avenir. » » ESB

Manon Simard continue dans cette lignée en positionnant elle aussi son rôle :

« On a une responsabilité envers ces jeunes-là, envers cette qualité de formation qu'ils vont avoir, cet enrichissement... j'ai la plus belle *job* au monde. On est le centre. Mais je n'ai pas de contrôle sur ton parcours personnel. J'ai juste un contrôle sur l'univers dans lequel on essaie de [mettre en place les conditions favorables à votre réussite.] » EMS

Lorsqu'on parle de « il faut réussir » ou de « contrôle », il est important de nuancer ces deux termes et de ne pas les confondre. Le premier fait référence à l'idée de standards à respecter pour faire partie de cette organisation, et ainsi :

« mériter sa place. C'est vrai parce qu'à un moment donné, on a des ressources limitées c'est sûr, mais on a cette aspiration de l'excellence aussi. Tout le monde peut essayer, tout le monde peut faire partie du CEPSUM absolument. Mais les Carabins font l'objet de quelque chose de plus parce qu'ils sont quelque chose de plus. On a des attentes à leur égard en conséquence. » ESB

Le second fait plutôt référence à l'idée d'une « responsabilité ». Manon Simard fait déjà le lien entre sa « responsabilité » et ce qu'elle « contrôle » ou pas. Robert Dutton semble aller dans ce sens quand il mentionne le critère de sélection de la motivation pour faire partie du Parcours Leadership Carabins:

« Après ça, il reste que c'est de la responsabilité de l'étudiant. Parce que moi, le premier critère pour faire partie du Parcours [Leadership Carabins], c'est « est-ce que tu veux vraiment ? » « Pourquoi tu veux faire partie du parcours ? » Même s'il ou elle est très bon ou bonne, s'il ou elle n'a pas la volonté, elle veut venir juste voir son copain ou sa copine... ce n'est pas ça là. C'est la volonté. » ERD

5.1.2 ...et également celle de la société!

Nous venons de voir que le PSE des Carabins est tournée vers la réussite de ses ÉA, et elle en fait un angle organisateur de son programme. Mais ça serait ne pas regarder suffisamment loin de se contenter de ce constat. Pour y voir plus clair, revenons sur les propos précédents. Est-ce que cette « volonté » évoquée par Robert Dutton serait ce « quelque chose de plus » dont parlait Stéphanie Barker pour caractériser les étudiant·es-athlètes de leur programme ? Robert Dutton explicite ce qu'il entend par un·e étudiant·e-athlète Carabin :

« Bin je pense que c'est quelqu'un de passionné. Parce que le nombre d'entraînement que vous avez, les pratiques, l'énergie que ça vous demande. J'ai une personne qui est une passion. Et la passion ce n'est pas la passion amoureuse où on vire fou. C'est la passion qui devient une énergie, qui dépense physiquement et tout ça. Et un jour, cette énergie, cette passion-là, doit être amenée ailleurs. Et il faut les aider. C'est comme les étudiants, on les accompagne bien en sport, académiquement, mais on ne les accompagne pas dans la vie. Parce que beaucoup de chefs d'entreprise me disent : « mais qu'est-ce que vous leur montrer ? Ils ne savent rien. Ils ne savent rien de la vie. » Donc un Carabin pour moi, c'est un

passionné ou une passionnée qui a de l'énergie, de la passion, qui aime avoir des rêves, qui a développé des habiletés en résilience, en travail d'équipe... et qui un jour, va le mettre au profit d'un plus grand nombre. » ERD

Nous comprenons mieux pourquoi il s'agit de «développ[er] leur plein potentiel » comme le stipule leur mission organisationnelle. Les personnes qui « méritent » cet encadrement sont des personnes qui sont « passionnées », qui ont « développé des habiletés » et qui vont faire bénéficier celles-ci à d'autres personnes. Manon Simard partage la conception de ce persona :

« C'est trop fort ce qu'on a là. Quand t'as des jeunes de 19 à 25 ans, qui ont de l'ambition, qui rêvent, qui sont absolument formidables, qui sont à l'université, qui font du sport, qui s'entraînent, déterminés, disciplinés, focusés, comment veux-tu ne pas investir là-dedans? C'est ton Québec de demain. » EMS

En fait, ce ne sont pas seulement des personnes qui possèdent certaines compétences. Ce sont plutôt des personnes en qui le personnel d'encadrement des Carabins a confiance pour rendre le monde meilleur :

« On a des étudiants qui ont étudié dans tous les domaines importants parce que l'UDEM, HEC, Poly couvrent toutes les disciplines pour répondre aux grands enjeux planétaires. Ils ont un background disciplinaire et ils ont aussi un background de sport. Ils ont appris à travailler ensemble et à fonctionner pour sortir le meilleur du groupe. Tous ensemble plutôt que chacun avec son petit bout de solution, c'est une solution globale qu'ils présentent quand ils réussissent. Donc peut-être que les Carabins au Québec font partie de ces éléments-là dont le Québec dispose pour améliorer nos façons de travailler pis nos façons de résoudre les grands enjeux auxquels ont fait face. Les Carabins sont probablement un atout peut-être caché, mais ils sont probablement un atout. » ESB

Mélanie Lacroix confirme cette hypothèse en soulignant l'importance de rendre compte de ce qui est fait au sein de l'administration des Carabins :

« Pour moi, ce que je pense, ce que tu fais toi en ce moment comme travail est critique, parce qu'il faut que les universités comprennent, que la société comprenne que d'investir dans le sport, surtout au niveau universitaire, c'est critique parce que ce sont nos meilleurs modèles pour demain qui vont aller sur le marché du travail. » EML

« Il faut créer des modèles que des gens qui ont réussi, qui ont fait la différence et qui vont inspirer les générations futures. Pour moi, c'est ça. [Je dis : « c'est ça un peu le parcours »]. Absolument, on prépare les modèles. D'autant plus que la

grande majorité s'est inscrite en disant : « je veux avoir de l'impact à la sortie. » Toute la réaction sur les valeurs [réf au dernier module], je ne sais pas comment les gens l'ont pris. Est-ce qu'il y en a qui ont réfléchi après. Et je fais le même exercice avec les entrepreneurs. [ERD récite ses 2 jours avec des entrepreneurs d'impact] Les entreprises qui réussissent et sont pérennes, il y a ce sens des valeurs, vouloir avoir un impact positif. » ERD

Les ÉA qui pourraient atteindre leur réussite personnelle seraient ainsi les fondations d'une société qui parviendrait à faire face « aux grands enjeux auxquels ont fait face » dans notre société. En effet, étant des personnes « déterminées », nous serions en mesure de poursuivre nos « rêves », ce qui en ferait bénéficier les autres. Et c'est là le cœur du projet des Carabins : réussir à œuvrer pour sa communauté.

5.1.3 Une communauté au centre du projet

En outre, ce qui est commun à ces quatre personnes, c'est qu'il et elles conçoivent les étudiant·es-athlètes en tant que personnes qui se projettent dans l'avenir. Stéphanie Barker explique même que leur mission s'est ajustée à cette posture :

« Complètement et justement la mission des Carabins elle s'inscrit dorénavant dans le temps. Les Carabins ne sont pas associés qu'à une expérience étudiante éphémère de 5 ans maximum. » ESB

Cette idée de long-terme et de transmission peut être mise en relation avec le sentiment d'appartenance que ces personnes tentent d'insuffler au-delà des valeurs déjà présentes et partagées avec les trois institutions académiques :

« Bin dans la planification stratégique on a soulevé les valeurs des trois institutions sur lesquelles on dépend. Les Carabins, c'est le programme de sport d'excellence de HEC Montréal, de Poly et de l'Université de Montréal. [...] Donc on a regardé les valeurs des 3 institutions dans leurs planifs stratégiques respectives. Puis on s'est associé à ces valeurs-là, on n'a pas créé de nouvelles valeurs particulières, sauf une, l'appartenance. Parce que l'Université de Montréal, par exemple, a parmi ses valeurs, la liberté. La liberté académique, etc. Bon, c'est formidable et avec raison. Mais chez les Carabins et au CEPSUM, c'est plus que ça. C'est-à-dire qu'on voit plus loin qu'offrir une liberté, on offre une dynamique d'appartenance. On est Carabins. Allez les bleus, tout le monde le dit, grands sportifs ou pas. » ESB

Selon elle, cette intention de créer un sentiment d'appartenance se vérifie empiriquement :

« Ce qu'on remarque, c'est qu'une fois que les étudiants-athlètes terminent l'université, ils demeurent beaucoup plus attaché.e.s à leur équipe qu'à leur département ou à leur faculté. Ils continuent à être Carabins. On dit toujours : « Carabins un jour, Carabins toujours. » même 30 ans après avoir gradué après avoir eu un parcours professionnel, les gens sont toujours Carabins au fond d'eux. Ils comprennent ce que vivent les ÉA, ils comprennent les grands écueils de la trajectoire d'un ÉA, notamment dans la transition post-sport. » ESB

De cette manière, nous remarquons que l'encadrement fourni aux étudiant·es-athlètes permet de se sentir intégré à un groupe, de s'y reconnaître et d'y trouver sa place. Il y aurait un sentiment identitaire qui se crée, lié à la reconnaissance et à l'adhésion aux valeurs et à la mission de leur groupe, « équipe » ou programme. Mais Mélanie Lacroix, en restant dans le présent cette fois, va plus loin en abordant la notion d'« esprit de famille ». Selon elle,

« Moi ce que j'ai entendu, et je le sens autant à l'interne dans le personnel, ce que je ressens, c'est l'esprit de famille. Puis, ça, quand on me l'a dit au début, je pensais vraiment que « être Carabin », c'est cliché « on est une famille. Mais ce n'est pas vrai. Je n'ai jamais vu de milieu de travail, de milieu... les athlètes aussi viennent me dire dans chaque équipe, à quel point c'est une famille. » EML

Nous pouvons insinuer que l'esprit de famille contribue souvent à créer un fort sentiment d'appartenance, mais on peut ressentir de l'appartenance sans forcément que l'ambiance soit « familiale ». Elle donne ensuite un exemple qui permet d'illustrer cet esprit de famille qu'elle met sur la table, tout en relevant de nouveau cette notion de « responsabilité » entre ces personnes :

« Donc quand t'as un coup dur... je te donne mon exemple, autant ça transcende les équipes et ça remonte ici au niveau du personnel de tout le CEPSUM, c'est que je pense que quand il y a un coup dur, ce n'est pas mis sur une personne. Donc par exemple, on perd un membre de l'équipe temporairement, tout le monde, sans même rien dire, va venir s'occuper de toi, va te demander comment tu vas, vas prendre une part de la responsabilité, vas demander comment je peux t'aider. La direction ne va pas dire « occupe-toi en ». Toute la charge est rerépartie sur l'ensemble de l'équipe. Il n'y a pas d'attente de stress parce que ça ne fonctionne pas. Ce que j'entends beaucoup dans les équipes, dans celles que j'ai beaucoup suivies soccer féminin, hockey, je sens vraiment que quand il y a un enjeu, quand il y a quelque chose qui ne marche pas, les gens sont vraiment tissés très, très serrés. » EML

Ainsi, cet « esprit familial » évoque une ambiance chaleureuse, solidaire, où chacun veille sur les autres, comme dans une famille. Cette notion ouvre la porte à l'affectif, à la proximité et aux liens interpersonnels. Ces liens, en plus de s'inscrire dans le temps comme nous l'avons vu plus haut, transcendent les sports comme nous le précise Manon Simard :

« Et t'sais, à un moment donné t'en arrives après des années, je dis bien des années, à dire que t'es beaucoup plus que ton sport parce que ton (équipe) passe par ta performance dans un sport, mais t'es beaucoup plus que ça. T'es un Carabin à la fin de la journée. Pis n'importe quel Carabin fait partie de ta gang. » EMS

En plus de dépasser les frontières entre les équipes, ces liens débordent dans la communauté également. Cela consisterait en un élément distinctif du PSE :

« Et d'ailleurs, quand on parle de la signature des Carabins, tantôt vous parliez du Rouge & Or « de gloire et d'excellence », mais les Carabins, c'est « la force de la montagne ». La force de la montagne, c'est la communauté, c'est tout le monde qui est là. Évidemment, c'est la force qu'on tire de tout le monde pour s'élever. Donc c'est ça qu'on traduit. Ça n'a de sens que si la communauté est là. » ESB

De la même manière, Mélanie Lacroix conçoit que c'est l'« esprit de famille » au sein des Carabins qui distingue entre autres leur encadrement de ceux que peuvent offrir d'autres programmes :

« Donc pour moi c'est ça, et être capable de conjuguer l'académique et tout ça. Mais je pense que tous les programmes au Canada veulent faire ça, donc je ne peux pas dire qu'on est différent parce qu'on est Carabin. Mais c'est ça : l'esprit de famille et d'appliquer les valeurs que l'on a à l'interne, puis d'être capable de les transposer sur le terrain. » EML

Manon Simard s'associe à cette idée de famille et pousse cette idée que l'encadrement offert par le programme va au-delà de conditions sportives ou académiques favorables :

« Moi, à la fin de la journée, je ne connais rien au football. Un *offense*, *defense* ok mais la différence entre un botté de placement et un botté de dégagement, me demande moi pas. Moi ce n'est pas mon intérêt. J'ai du monde qui font ça, ils sont payés pour ça. Moi ce qui m'intéresse, c'est comment je viens financer tout ça autour. Comment la famille se solidifie, comment ma communauté embarque, comment le rayonnement de la marque va bénéficier à tout le monde? Parce que si t'es un Carabin athlétisme et que ça a une valeur, c'est parce que la marque est connue. Donc cette marque-là s'est fait connaître à cause de ça. Ce n'est pas

directe... mais c'est un... faque moi je prends mon plus grand levier, je le *max out*, puis j'en retire le plus pour tout le monde. » EMS

Cela relate l'idée que l'objectif ultime dans la mission de leur programme de sport d'excellence, n'est pas forcément... le sport. Celui-ci est plutôt le moyen utilisé par ce PSE pour répondre à leur mission mais également à celle de l'Université comme nous le confirme Manon Simard :

« Je souhaite fondamentalement que le sport soit une valeur ajoutée pour une grande institution qui veut changer le monde en français. Ça se résume à ça. On est un outil. Un outil précieux, précieux, précieux dont l'ampleur, la force et la puissance ne sont pas encore compris. » EMS

Cela nous permet de prendre un pas de recul et de considérer l'autre côté de la casquette de Manon Simard : celle de directrice générale du Centre d'éducation physique et des sports de l'Université de Montréal (CEPSUM). Nous abordons la notion de sport et pour elle, l'institution que représente le CEPSUM est un véritable couteau suisse social qui va beaucoup plus loin que la pratique sportive:

« C'est parce que nous, on est un outil pour la santé mentale, on est un outil pour la santé physique, on est un outil pour la santé financière, on est un outil de rassemblement, de loyauté, de rayonnement, d'appartenance. On est un lieu pour développer tout ce que t'as besoin de développer, à l'extérieur de ton expertise académique. On est unique à pouvoir faire ça et on peut faire ça pour tout le monde. Les diplômés, les professeurs, les étudiants, les enfants, les amis, les parents. On est le seul qui rentre partout. Donc il n'y a personne d'autre qui peut jouer ce rôle-là que nous. » EMS

Les Carabins sont une communauté. Mais une communauté ancrée dans une autre plus large, celle de la communauté universitaire. Ce lien est au centre de ce que sont les Carabins aujourd'hui et de comment cette organisation se projette dans l'avenir.

5.1.4 Élitisme, excellence, ensemble : le comment du pourquoi...

De cette manière, nous comprenons mieux le positionnement du programme des Carabins vis-à-vis de ce qu'offre le CEPSUM comme activités. Il y a des aspirations communes entre ces deux groupes de bénéficiaires :

« Donc le sport d'excellence, puis on l'appelle le sport d'excellence plutôt que le sport d'élite. L'élite a tendance à séparer le sportif qui performe du reste de sa

communauté, de le mettre au-dessus, alors que l'excellence, puis vous le verrez dans le plan stratégique de l'Université de Montréal, l'excellence c'est une valeur vers laquelle on tend. C'est une aspiration. Donc on est dans un modèle où parle de sport d'excellence et où les étudiants-athlètes Carabins font partie d'une communauté et aide à propulser la communauté vers les plus hauts sommets. Mais tous ensemble. Pas en s'en séparant. » ESB

Au-delà d'aspirations communes, c'est un même mouvement qui lie ces personnes selon Stéphanie Barker :

« On a vu la détresse des gens qui performaient pendant la pandémie. Les gens qui ne pouvaient plus faire leur sport, qui ne pouvaient plus aller à l'école, l'isolement, la détresse est énorme. Et on se relève collectivement de cette expérience-là. Les Carabins ont un rôle à jouer parce qu'ils sont le moteur, ils sont les encourageurs de revenir à cet engagement-là et à cette dynamique-là, où on a justement une réussite académique, sportive et personnelle. Et on avance, on progresse tous ensemble. » ESB

Sous un autre angle, Robert Dutton exprime sa lassitude envers ces accusations d'élitisme. Selon lui, cet enjeu n'est pas sa place ici. L'allocation des ressources semble plutôt une question de pragmatisme :

« Manon m'a déjà envoyé un professeur du HEC parce qu'il disait que c'était élitiste, tout ça. Pauvre monsieur, 10 millions, 20 millions, je l'offrirais à toute l'université. J'ai dit : « ce que je reconnais, c'est que j'ai pris un groupe, ce que je reconnais c'est l'effort. » [...] J'ai les moyens pour ça, et j'ai choisi les Carabins parce qu'on m'a apporté des exemples qu'il y avait eu des échecs. Mais en fait, ça aurait pu être n'importe qui. HEC m'a dit « mais pourquoi tu ne l'as pas offert ici à HEC? ». J'ai offert à une catégorie... On prend des billets de loterie ensemble, si on gagne on... » ERD

Ainsi, ces personnes qui élaborent les services rendus aux ÉA sont bien au jour de cette « dualité » qui émerge entre les membres des Carabins et le reste de la communauté étudiante :

« Les jours de match, tout le monde est Carabin là. On est tous bleus là [rires]. On l'est même depuis nos foyers, depuis nos salons. Parce que même sur les médias sociaux tout le monde se branche. Donc il y a un aspect expérientiel au CEPSUM, avec les Carabins. Mais il y a aussi un sens de communauté dans les plateformes de médias sociaux où la communauté se trouve aussi. Il y a une dualité-là, avec laquelle on vit très bien mais ça fait partie de qui on est maintenant. » ESB

Cette « dualité » n'est pas là pour séparer mais pour mieux servir chaque partie à ce spectacle sportif notamment:

« Faque t'as les exigences de performance pour permettre... nous on donne le maximum qu'on peut aux athlètes pour leur permettre d'atteindre le plus haut niveau. Puis on a l'autre côté de la performance qui est d'offrir un spectacle aussi. Puis c'est de s'occuper de nos équipes pour s'assurer qu'elles aient tout ce dont elles ont besoin. » EML

Même si l'« aspect expérientiel » et le « spectacle offert » semblent inhérents à l'expérience d'ÉA, Manon Simard insinue que ce spectacle sportif n'est pas au « cœur » du projet d'un ÉA. Elle remet même en doute cette omniprésence du spectacle dans leur parcours:

« Il y a des sports spectacles et il y a des sports pas spectacle, ça c'est une... ça c'est la réalité de l'expérience client. Pour moi, ça, ce n'est pas central à l'athlète. L'athlète, qu'il soit avec 500 000 téléspectateurs ou 0, sa performance est à lui, son parcours est à lui, son entraîneur, sa relation, son émotion... s'il est drivé par le show qu'il y a autour, il n'est pas à la bonne place. C'est un bonus, c'est un extra, c'est tant mieux, c'est un *hype*, mais ce n'est pas l'essence, ce n'est pas le cœur. » EMS

En fait, nous nous rendons compte qu'il y a plusieurs nuances à apporter sur le point du spectacle sportif. Celui-ci peut apporter du divertissement à la communauté étudiante et aux autres partisan·nes des Carabins. Néanmoins, il n'est que l'extériorisation de ce que vivent les ÉA. Dans ce sens, nous comprenons mieux pourquoi il consiste en « la réalité de l'expérience client » et pas forcément celle de l'ÉA. La réalité de l'ÉA du spectacle sportif est « sa performance ». Cela ne signifie pas que les ÉA ne sont pas invité·es à prendre part au spectacle sportif. Bien au contraire, c'est ce qui contribue justement à favoriser l'esprit de famille évoqué plus tôt. Manon Simard est éloquente sur ce point :

« Maintenant, quand tu vois 1000 personnes dans le gymnase de volleyball en train de virer fou, c'est comme fabuleux-là, ça tripe, c'est un moment de passion. Mais ce qui est le plus trippant pour moi, c'est quand les ÉA des autres sports embarquent les filles ou les gars, et qui gagnent avec les autres. Là on a réussi quelque chose. Faque si tu viens au foot pour faire tes heures de bénévolat avec ton équipe, bin... Mais si tu viens au volley pour tripper avec ta gang, là on a réussi. Le succès dépend du regard que tu lui portes. » EMS

Le PSE des Carabins s'inscrit donc fondamentalement dans sa communauté. Mais si le spectacle sportif qui en découle agit comme l'un des liants de ce mélange, plusieurs nuances sont à aborder afin de le recontextualiser dans ses paramètres contemporains.

5.1.5 Le spectacle sportif, la pointe de l'iceberg

Cela rejoint ce que Stéphanie Barker évoque quand elle replace la performance des ÉA dans un contexte plus global. D'une part, celui de personnes autour des ÉA et d'autre part à un niveau plutôt temporel, où il s'agit plutôt de donner du sens à cette performance dans les trajectoires de vie de chaque individu :

« La performance en fait, elle n'a pas de sens si elle n'est pas ancrée dans l'expérience, dans la trajectoire des étudiants-athlètes, des individus. Une performance en soi, elle ne veut rien dire. La performance de quelqu'un, dans les circonstances à un moment donné et qui a un impact, qui a des retombées autour de la personne. Une performance, ça ne se fait pas dans un ensemble vide-là. Donc pour nous, cette valeur-là est très importante. » ESB

Cette contextualisation de l'expérience d'ÉA est un paramètre clé pour orienter l'encadrement du PSE :

« Chacun vit [le sport] différemment selon qui il est, selon le contexte dans lequel il a l'opportunité ou non de se réaliser. Mais ce qui est important c'est ce que j'appelle plus la réussite comme personne. Donc c'est la réussite personnelle. » EMS

Mais comme bonne chose a une fin, cette expérience ne dure donc pas éternellement. Il faut savoir dire au revoir à notre vie d'ÉA pour accueillir notre prochain chapitre de vie :

« Ils sont confrontés au fait qu'ils ne sont plus le centre de l'attention de 5000 personnes dans le stade ou sur le terrain de volley ou... Et ils deviennent novices dans ce qu'ils font. Ils commencent au bas de l'échelle dans l'organisation où est-ce qu'ils vont travailler. Ils prennent une hypothèque pour la première fois de leur vie, ils ne savent pas trop comment faire... Bon. Ils sont débutants quelque part mais débutant comme ils n'ont jamais été depuis quelques temps-là! » ESB

Ce n'est donc pas simple de déceler cette notion de réussite personnelle lorsqu'on fait face à de telles difficultés. Cela ne signifie pas que ce n'est pas atteignable pour autant. Stéphanie Barker poursuit :

« Donc ils vivent une pression, ils vivent un stress et on les a préparés pourtant à être des leaders et à performer, mais de la bonne façon j'espère. Parce que c'est ce qu'on veut. On veut que leur réussite professionnelle, donc quand ils arrivent après le sport, il faut qu'ils aient les moyens, il faut qu'on les ait préparés à avoir les moyens de faire face à ces nouveautés-là et de se ramasser et d'avancer. [...] Donc quand les ÉA passent au-dessus de cette transition-là et réussissent à prendre un rythme qui a du sens, ils sont hyper performants. Ils sont capables de faire la transition des compétences qu'ils ont acquises. Il y a juste ce moment charnière qui est glissant, c'est un écueil, mais après ça, ils arrivent à le faire.» ESB

C'est lors de la transition que la phrase de Manon Simard résonne « Le succès dépend du regard que tu lui portes. » Pour porter un tel regard sur notre parcours personnel, il faut y être préparé. Robert Dutton est éloquent à ce propos et connaît bien l'importance de l'introspection pour parvenir à cette lucidité :

« Mais il faut commencer par la connaissance de soi. Parce qu'à 20 ans, on ne se pose pas beaucoup cette question-là. Notre connaissance de soi n'est pas très grande et notre objectif c'est d'être comme les autres. Ce que tu n'as pas. Ils vont y arriver. Il faut juste suivre le cheminement. [...] Mais il y a un effort à faire. Sur où je vais, qui suis-je, mes valeurs tout ça. Puis t'étais le seul qui avait préparé ses valeurs la dernière fois. Je ne dis pas ça méchamment, ils ne sont pas rendus là. Quand j'enseignais en management, une fois j'ai dit : « on va arrêter avec les valeurs de l'entreprises, maintenant vos valeurs ». Parce que moi je pense que c'est fondamental. Il faut mettre les fondations puis bâtir. Puis je ne me décourage pas parce qu'ils vont le réaliser avec le temps. » ERD

De cette manière, nous concevons le spectacle sportif comme un des outils à la disposition des PSE pour offrir la possibilité aux ÉA de devenir « hyper performants » et ainsi être prêtes à cette « transition des compétences » sur le marché du travail. C'est ce transfert qui est clé et qui aujourd'hui accapare une grande attention chez les membres du personnel d'encadrement de ce PSE.

5.1.6 Toute une fourmilière en action

C'est là que l'encadrement des Carabins prend tout son sens. Certes, il y a une panoplie de services offerts afin de faciliter le parcours sportif des ÉA:

« Donc vraiment, soutenir les entraîneurs dans leurs besoins puis les accompagner au niveau administratif, au niveau RH... j fais beaucoup d'accompagnement. Donc ça moi, je pense que je contribue à ce que l'entraîneur et l'équipe soient bien structurés, qu'ils fonctionnent bien, qu'il n'y ait pas d'enjeux qui arrivent pendant l'année avec eux. C'est vraiment de l'accompagnement que je fais avec les

équipes, avec les entraîneurs en particulier pour que je m'assure qu'ils naviguent bien à travers les processus. Donc je facilite leur vie. J'adore le lien avec les athlètes. » EML

Mais au-delà du sport, il y a deux offres de services particulières qui permettent de soutenir la transition des ÉA. D'un côté, nous retrouvons les initiatives lancées par Sarah Brisson-Legault qui sont destinées à un grand public tout en restant spécifiques pour les ÉA :

« Le rôle de Sarah, c'est une personne qui a été formé pour la performance mentale des étudiants-athlètes. Elle est spécialisée dans cette clientèle-là. Mais son approche justement, elle est plus large que seulement celle du sport d'excellence. » ESB

Concrètement, au niveau des ÉA, elle va adopter une approche holistique :

« Sarah est quelqu'un qui travaille l'ensemble des dimensions d'une personne, elle les travaille en équipe, elle les travaille en individu et même à travers les équipes, elle va travailler par exemple avec les entraîneurs, elle va travailler avec les regroupements d'entraîneurs, elle va travailler avec les équipes mais aussi avec les spécialistes dans les équipes donc les sous-groupes dans les équipes. Donc elle prend en compte toutes les dimensions importantes au parcours, à la trajectoire des étudiants-athlètes. » ESB

De plus, Stéphanie Barker spécifie pour cette trajectoire :

« [La transition post-sport] c'est un élément de la trajectoire très stressant et Sarah travaille beaucoup là-dessus. » ESB

Tandis que pour la communauté étudiante, elle va tenter de rejoindre le plus de personnes et d'être accessible à tout le monde :

« Tous nos étudiants universitaires sont nés avec un cellulaire dans les mains là. [rires] Donc on est là aussi. Même Sarah travaille avec ça. Par exemple un projet comme les minutes mentales. C'est le genre de trucs que Sarah a développés où en une minute, elle vulgarise des trucs ou des façons de travailler son angoisse, son anxiété pour justement pas perdre les pédales pis pour réussir à fonctionner dans un contexte de compétition sportive. Mais honnêtement, ça s'applique dans un contexte d'examens, ça s'applique dans un contexte de fin de session, et c'est ce qu'on voit dans les médias sociaux en fait. Ce n'est pas que les Carabins qui connectent avec ce que Sarah propose. C'est tout le monde. » ESB

De l'autre côté, nous avons le Parcours Leadership Carabins, qui est présenté de cette manière sur le site web de l'organisation :

« Offert en exclusivité aux étudiants-athlètes membres des équipes de compétition des Carabins, le Parcours leadership Carabins a pour objectif de bonifier la combinaison du sport et des études grâce à un apprentissage complémentaire et unique axé sur le leadership. Tout en enrichissant leur encadrement, il vise à faciliter leur transition de carrière sportive vers la vie active en les dotant d'outils leur permettant de se démarquer, que ce soit dans leur vie personnelle, sur le marché du travail ou dans la communauté. »⁴⁴

Robert Dutton tempère les attentes qui pourraient être adressées à un tel encadrement, notamment en ce qui a trait à ses impacts :

« Je ne sais pas. Je ne le saurais pas. Manon elle me pose toujours la question, même l'autre jours. On ne sait pas ce que ça donne le parcours. On ne peut pas le savoir Manon. On va le savoir dans 20 ans. Parce qu'on veut des résultats immédiats, mais c'est un programme de transformation. D'abord, c'est un programme, ce n'est pas 4 ans. Ce sont 10 rencontres. Dans lesquelles, à mon avis, on sème des graines, on donne des outils. » ERD

Parmi les outils qu'il mentionne, il y a notamment l'écriture. Celle-ci, qui nécessite une certaine introspection, n'est pas simple à maîtriser ou à appréhender :

« Je le demande avec les ÉA mais aussi avec les étudiants du EMBA d'écrire. Je le demande aux entrepreneurs. Mais en dirait qu'écrire, ça te demande d'arrêter alors qu'on s'évalue toujours sur l'action. Non, non, il faut que tu arrêtes. Arrêter a de la valeur. C'est comme tu ne t'entraînes pas 7 jours par semaine parce que tu vas brûler ton corps. Bin c'est la même chose. À un moment donné, il faut arrêter. Prendre la pause, puis là c'est le moment d'écrire. Et il y a un étudiant qui me dit « je sais, mais je ne sais pas quoi dire ». Commence par décrire ce que tu as vécu aujourd'hui, ce que tu as appris. Ce n'est pas nécessaire d'écrire 3 pages. Mais cette réflexion est extrêmement importante. [Lors d'un événement avec la classe d'EMBA, qui continue à se réunir et m'a demandé d'animer, j'avais sélectionné 50 citations parmi 1000 sur le thème « peur de changer pour l'avenir ». Ils étaient 25 présents, mais seulement 5 ont fait l'exercice d'écriture.] Pourtant, on leur a montré pendant 18 mois. Ça veut dire qu'ils l'ont abandonné tout de suite. Les gens, c'est comme la réflexion, ils n'aiment pas ça. Ça dérange. » ERD

Apprendre à mieux se connaître, cela rejoint la posture plus générale du programme où on souhaite aider les ÉA à développer des fondations pérennes pour le reste de leur vie :

« Bin oui et on dit aux ÉA Carabins « repousse tes limites ». Ça ne veut pas dire « blesse toi en le faisant ». Ça veut dire « aspire à repousser ce qui te freine » Mais

⁴⁴ Récupéré le 21 juillet sur <https://carabins.umontreal.ca/parcours-leadership-carabins/>

c'est une posture et graduellement c'est intégré dans le tempérament. On a ces acquis-là, on ne les perd pas. C'est ça la valeur du programme. » ESB

Ces fondations seraient aussi malléables et pas seulement destinées à de grands ouvrages ou à la seule carrière professionnelle. Stéphanie Barker poursuit :

« Et ce n'est pas forcément quelque chose qui se réfléchit stratégiquement tout le temps. T'sais, c'est une façon d'être. Ça fait partie de la trajectoire. Donc l'influence des Carabins, et c'est ce qu'on souhaite c'est de voir cette influence-là continuer à s'exprimer par les gestes quotidiens, par les choix qui se font dans la vie des Alumni. Un Alumni qui réussit n'est pas forcément un PDG d'une grande entreprise. Ça peut être un papa formidable auprès de ses enfants, ça peut être un voisin extraordinaire. Il y a toutes sortes de façons d'exprimer cette réussite personnelle. C'est pour ça, on en revient à Sarah, c'est pour ça que pour nous, la réussite personnelle est la réussite chapiteau des réussites académiques et sportives. C'est celle-là, la réussite personnelle qui va rester. » ESB

Afin de se bâtir des fondations solides pour le reste de sa vie, le PSE déploie des efforts et des initiatives multiples qui ont pour objectif d'outiller les ÉA dans leur cheminement introspectif.

5.1.7 Sommaire de ce que font les Carabins de l'Université de Montréal dans le contexte de la société canadienne/québécoise

Ce qu'on a pu observer, c'est que les ÉA ne sont pas considérées comme des bénéficiaires classiques par les membres de l'administration des Carabins. En effet, les ÉA ne font pas que recevoir « un avantage, un service particulier, un droit ou un privilège ». ⁴⁵ Une responsabilité leur incombe à travers l'engagement dans leur pratique sportive et leur cursus académique. Cet engagement devrait leur ouvrir la voie à être des citoyen·nes exemplaires et de viser une réussite personnelle pour elleux-mêmes.

En outre, sans minimiser l'encadrement sportif des Carabins, le cadre d'action de ce PSE ne peut être réduit au spectacle sportif offert. De cette manière, celui-ci n'habilite pas seul l'explication des exigences de performance qui émergent au sein du PSE. Les exigences

⁴⁵ « Personne physique ou morale qui bénéficie d'un avantage, d'un service particulier, d'un droit ou d'un privilège. » Définition récupérée du Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OFQL) le 19 juillet sur [bénéficiaire | GDT](#)

de performance envers les ÉA sont établies initialement par le PSE, mais celui-ci tente de laisser les ÉA les récupérer par eux-mêmes.

Nous avons éclairci cette dynamique de collaboration entre les ÉA et l'administration de ce PSE en visualisant les relations qui émergent avec d'autres parties prenantes. Cela étant précisé, il nous faut maintenant mieux comprendre comment cette dynamique ne s'essouffle pas alors qu'« On ne sera pas tous les jours à l'école. » (Stéphanie Barker, Directrice générale adjointe). Ce sur quoi nous travaillerons dans la seconde partie de ce Chapitre 5. La citation suivante résume bien où nous en sommes :

« Les Carabins c'est un engagement institutionnel envers une communauté de gens qui ont été formé pour prendre un rôle exemplaire dans la société, pour amener la société à se dépasser, pour être dans le mouvement. Pis pour continuer à se développer, il faut garder vivante la force de la montagne. » ESB

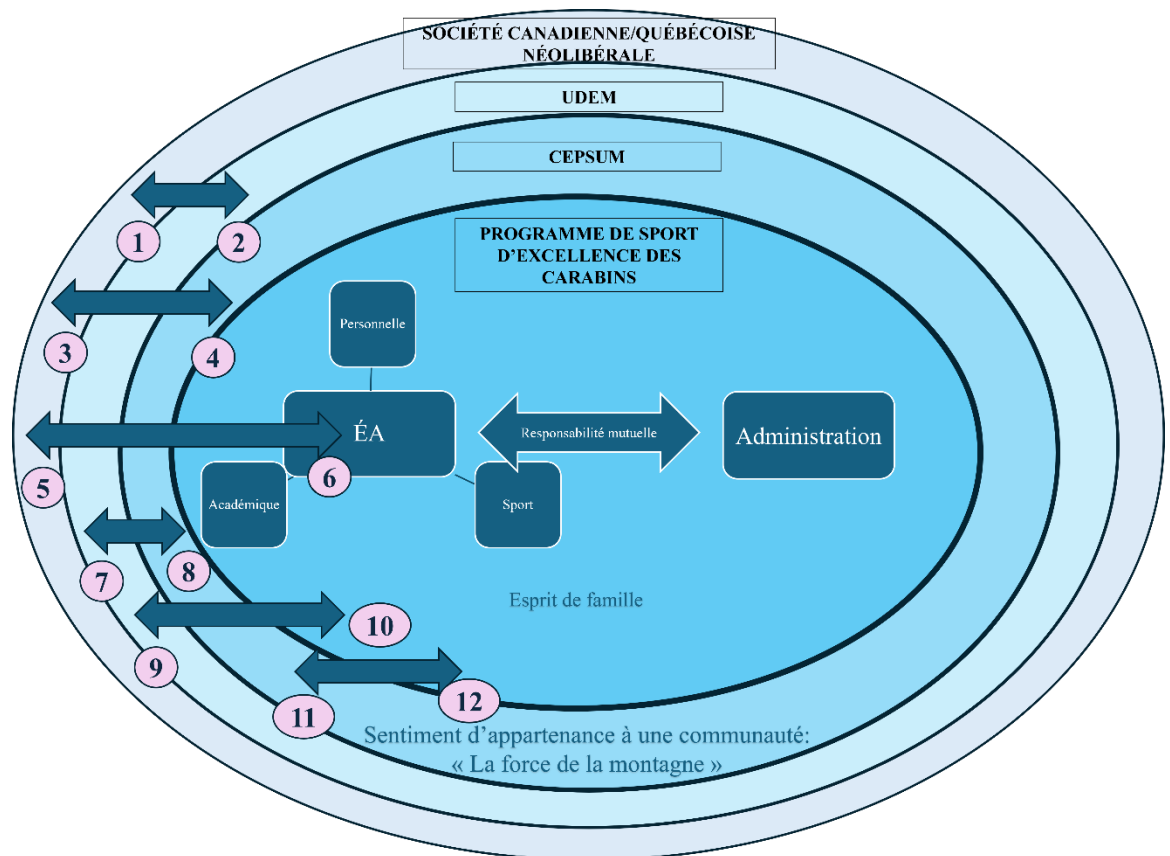


Figure 10 - Sommaire: Que font les Carabins ? (création de l'auteur)

Pour aider à mieux saisir la nature de ces relations et des parties prenantes en jeu, nous avons construit le Tableau 6, présenté ci-dessous. Pour lire ce tableau, il faut comprendre

que chaque relation entre deux parties prenantes (A et B) est décrite dans les deux sens. Ainsi, « A – B » signifie que A influence B d’une certaine manière (décrite dans la colonne « Citation »), et que B, en retour, influence A d’une autre manière. Autrement dit, la relation est bidirectionnelle : A agit sur B selon une modalité X, et B agit sur A selon une modalité X+1. Chaque direction de l’interaction est explicitée séparément afin de rendre compte de la complexité des dynamiques observées.

Tableau 6 - Aide-lecture pour la figure 10 ci-dessus

| Relation « A – B » | Numéro | Citation |
|---|---------------|--|
| Société canadienne/qubécoise néolibérale – UDEM | 1 | « l’Université de Montréal, dans la collectivité québécoise, a un rôle majeur, a le rôle. Parce que c’est la plus grosse, c’est celle qui fait le plus de recherche, c’est celle dont les attentes sont démesurées. » EMS |
| | 2 | « Puis elle n’est pas financée à hauteur de ce qu’on lui demande de livrer. » EMS |
| Société canadienne/qubécoise néolibérale – CEPSUM | 3 | « C’est parce que nous, on est un outil pour la santé mentale, on est un outil pour la santé physique, on est un outil pour la santé financière, on est un outil de rassemblement, de loyauté, de rayonnement, d’appartenance. On est un lieu pour développer tout ce que t’as besoin de développer, à l’extérieur de ton expertise académique. On est unique à pouvoir faire ça et on peut faire ça pour tout le monde. » EMS |
| | 4 | « Un outil précieux, précieux, précieux dont l’ampleur, la force et la puissance ne sont pas encore compris. » EMS |
| Société canadienne/qubécoise néolibérale – ÉA | 5 | « C’est ton Québec de demain. » EMS |
| | 6 | « si t’es un Carabin athlétisme et que ça a une valeur, c’est parce que la marque est connue. » EMS |
| UDEM-CEPSUM | 7 | « Je souhaite fondamentalement que le sport soit une valeur ajoutée pour une grande institution qui veut changer le monde en français. Ça se résume à ça. On est un outil.» EMS |

| | | |
|-----------------|----|---|
| | 8 | « La recherche, on devrait être au centre de projets de recherche. Là on est toujours la queue qui se fait balloter. Le monde arrive, tous les projets sont pensés et nous on arrive à la fin. Là faut soutenir. Mais là, j'veux bien soutenir, j'veux bien faire un projet, y'a pas de problème. Mais moi ça ne me rapporte rien. Donc si ça ne me rapporte rien, moi étant le projet, je ne suis pas capable de le faire vivre. » EMS |
| UDEM - Carabins | 9 | « Les Carabins ont un rôle à jouer parce qu'ils sont le moteur, ils sont les encourageurs de revenir à cet engagement-là [pré-pandémique] et à cette dynamique-là, où on a justement une réussite académique, sportive et personnelle. Et on avance, on progresse tous ensemble. » ESB |
| | 10 | « L'académique, ils sont très bons. » EMS |
| CEPSUM - ÉA | 11 | « Les jours de match, tout le monde est Carabin là. On est tous bleus là [rires]. On l'est même depuis nos foyers, depuis nos salons. Parce que même sur les médias sociaux tout le monde se branche. Donc il y a un aspect expérientiel au CEPSUM, avec les Carabins. » ESB |
| | 12 | « Il y a des sports spectacles et il y a des sports pas spectacle, ça c'est une... ça c'est la réalité de l'expérience client. Pour moi, ça, ce n'est pas central à l'athlète. L'athlète, qu'il soit avec 500 000 téléspectateurs ou 0, sa performance est à lui, son parcours est à lui, son entraîneur, sa relation, son émotion... s'il est drivé par le show qu'il y a autour, il n'est pas à la bonne place. C'est un bonus, c'est un extra, c'est tant mieux, c'est un <i>hype</i> , mais ce n'est pas l'essence, ce n'est pas le cœur. » EMS |

Source : Création de l'auteur

5.2 Poursuivre cette dynamique de collaboration

Que mettent en œuvre les membres du personnel d'encadrement afin de maintenir cette dynamique cocréée avec les ÉA? En d'autres termes, comment s'y prend-t-on pour que l'introspection, prônée comme outil de transmission, puisse permettre aux ÉA de se réapproprier les exigences de performance dans leur vie future? Répondre à cette question est nécessaire si nous souhaitons comprendre la cocréation des exigences de performance car c'est un processus qui est continuellement en « mouvement ».

5.2.1 Qui sont les gens qui administrent ce programme de sport d'excellence et avec qui interagissent-ils ?

Pour ce faire, prenons un minimum de distance par rapport aux rôles de ces 4 membres de l'administration des Carabins pour mieux concevoir qui sont ces personnes. Nous avons brièvement présenté nos quatre personnes interrogées dans cette phase de l'étude en sélectionnant des informations qui permettent de mieux saisir leur lien avec l'organisation des Carabins. Ici, nous souhaitons plonger dans ce lien, et savoir d'où il émerge à sa source.

Des gens qui ne partagent pas forcément une expérience antérieure en sport...

Ce questionnement est pertinent car ces quatre personnes ne partagent pas une passion commune pour le sport. Robert Dutton avoue même que :

« D'abord, tu sais que je suis très intimidé par vous, parce que je n'ai jamais fait de sport. » ERD

Ce passé non-sportif est partagé par Stéphanie Barker :

« Aha [rires] non pas du tout [je n'ai pas du tout été ÉA]. Moi je suis de tous les collègues au 5ème étage du CEPsum, je suis celle qui ne provient pas du tout d'un background du sport. Je n'ai jamais été athlète, je n'ai jamais participé à du sport organisé. » ESB

Ce ne sont pas des secrets pour personne. D'un côté, Stéphanie Barker raconte même le cas de Robert Dutton de cette manière :

« Donc moi ce n'est pas parce que c'est du sport. [rires] Pour moi les Carabins, et évidemment le sport, ce n'est pas une fin, c'est un moyen. La fin, c'est l'amélioration de la société par des gens qui développent le talent nécessaire pour élever toute la société avec eux. [...] Justement, des gens comme Robert Dutton c'est des gens qui épousent cette idée-là que les Carabins c'est autre chose qu'une brochette de sports, c'est autre chose. D'ailleurs Manon ça la surprend tout le temps [que Robert ne vienne pas du sport non plus et] que la plupart des gens qui appuient un programme comme celui des Carabins ont une idée du sport mais ce n'est pas à cause de ça. » ESB

De l'autre côté, Manon Simard évoque le cas de Stéphanie Barker, non sans humour :

« Stéphanie Barker, elle ne fait pas la différence entre un ballon de soccer et un ballon de basket. Elle ne vient pas du sport elle, mais elle, elle arrive avec un

univers complètement différent. Je suis allé la chercher cette fille-là. Là tout le monde me regardait... le monde qui connaisse le sport, c'est plein, le 5^{ème} en est plein. Ce n'est pas ça qu'on a besoin. Mais quelqu'un qui va nous amener ailleurs [...]. » EMS

Pourtant, nous avons bien réalisé que ces quatre personnes perçoivent le sport comme un levier de transformation sociale. De cette manière, pour Robert Dutton, cet outil peut être le sport dans le cas du Parcours Leadership Carabins, mais ça aurait pu être un autre domaine :

« Mais si on allait à la faculté de musique, ils font ça avec un violon pendant 8 heures par jour pour devenir meilleur violoniste. Ils font comme vous! Il ne faut pas se le cacher! Il y en a d'autres sûrement. » ERD

De même pour Stéphanie Barker qui n'est attirée par le sport mais plutôt par ce qu'il représente à ses yeux :

« Ce qui fait que pour moi les Carabins, ce n'est pas parce que c'est du sport. C'est une attitude, c'est une identité. C'est ça qui m'intéresse. » ERD

À l'inverse, Manon Simard, qui a connu une faste carrière de sport universitaire avec les Carabins⁴⁶, se veut tout de même élogieuse de cet « outil » :

« Je n'enlève rien aux autres étudiants de l'université ailleurs, t'sais y en a que c'est les arts... mais le sport amène des choses tellement grandioses, formidables et difficiles. C'est très difficile le sport, ça ne se fait pas tout seul. Que ces gens-là, quand c'est bien amené, bien développé, ça se transforme dans l'univers, n'importe quel univers. Philosophie, enseignement, histoire, médecine, droit, peu importe. Ils deviennent des gens qui réussissent bien, qui font des grandes choses, qui ont développé des valeurs. » ERD

Nos quatre répondant·es croient au sport comme « levier » social mais n'ont pas le même attachement sentimental à ce monde social. Et ce n'est pas la seule chose qui les distinguent.

...ni une patience relative aux processus administratifs...

⁴⁶ Elle mentionne que « Je n'ai rien à dire sur mes performances de l'époque, je pense que j'ai 24 médailles USports, des records canadiens universitaires... »

Si de prime abord, leur collaboration peut sembler inusitée comme le mentionne de manière espiègle Robert Dutton :

« Alors ça, ça a été très difficile et c'est l'Université de Montréal, c'est HEC. J'ai un choc de travailler avec ces gens-là. Eux aussi là. Si tu leur demandes, Manon elle dit toujours « mais méfiez-vous de lui, il va trop vite et c'est un entrepreneur ». Alors que moi, je vois un problème, je le règle et c'est tout. C'est pas « on va faire un comité » et là le comité commence dans un mois... nan, nan, nan. C'est clair que de part et d'autre c'est difficile. » ERD

Il apparaît que cette divergence n'est pas si problématique que Robert Dutton prétend qu'elle soit car ce qui rejoint ces personnes est plus grand que chaque personne en elle-même :

« Complètement, on est très alignés là-dessus Robert et moi [sur l'importance de soutenir le développement des personnes]. Il a sa couleur à lui qui est unique et il a réussi parce qu'il a un cœur plus grand que ce qu'il est comme personne. » EMS

Certes, Robert Dutton peut exprimer une frustration liée à cette collaboration. Mais elle est moins liée aux personnes qu'à l'inertie organisationnelle d'une si grande organisation qu'est l'Université. Il raconte ainsi l'idéation et la fondation du Parcours Leadership Carabins :

« Alors, je suis allé à mon appart en Floride, j'ai monté le programme, 10 rencontres et je suis retourné voir Manon et Paul Krivicky qui était le patron à l'époque, j'ai dit : « voici, c'est un clé en main, je finance tout, vous n'avez pas à vous en occuper, je sais vous en avez trop. Ça fait 7 ans et il ne se passe rien. » Et ça prend un an encore [rires]. C'est la faute de l'université. » ERD

Et puis, cette lassitude vis-à-vis des processus institutionnels est aussi vécue à l'interne. Mélanie Lacroix relate ainsi sa consternation et son adaptation :

« En fait, il y a beaucoup de choses que j'aimerais implanter ici que je n'ai pas encore fait ici parce que l'Université c'est un monde à part. Il y a beaucoup de stratégies, de politiques... il faut apprendre à prendre son temps. Je suis quelqu'un qui est assez rapide au niveau de la gestion du changement mais je comprends que c'est une organisation qui n'aime pas avoir trop de changements rapides. Pis ça, je respecte ça, c'est important. » EML

Nous comprenons alors que leur collaboration n'était pas gagnée d'avance. Ce qui semble la rendre possible surmonte ainsi les difficultés jusqu'ici évoquées.

...mais une même vision d'avenir.

Au fond, il y a une synergie qui opère même si elle n'est pas perceptible à première vue. Quand Robert Dutton insinue qu'il ne retrouve pas l'« esprit entrepreneurial » qui lui est cher :

« C'est sûr que c'est un gros choc pour moi, parce que ce n'est pas un esprit entrepreneurial, ce n'est pas un esprit d'initiative, tout doit être long. Ils ont beaucoup de difficultés à prendre des décisions. » ERD

Manon Simard expose que cet « esprit entrepreneurial » est plutôt bien présent :

« Bin c'est la vision entrepreneuriale. Moi je suis dans un plan d'affaires, moi là je suis en administration depuis 20 ans, c'est juste que le projet c'est le sport. Quand je disais que je ne pensais pas être dans le sport, à vrai dire, je pourrais être dans n'importe quelle industrie. C'est juste que c'est celle qui m'a passionné pendant 20 ans et dans ma jeunesse, je suis dans le meilleur des mondes. Et j'ai un carré de sables à l'université qui m'a permis de construire quelque chose. Pis parce que c'était mon côté entrepreneurial que je ne savais pas que j'avais et que je me suis découvert. » EMS

N'oublions pas que Robert Dutton et Manon Simard sont deux personnes qui sont fidèles à l'organisation pour laquelle elles travaillent. Quand Robert Dutton a fait toute sa carrière d'entrepreneur à RONA, Manon Simard a démarré et continue actuellement sa carrière chez les Carabins. Derrière cette fidélité se dessine des attitudes et des valeurs semblables lorsqu'il s'agit d'aborder sa trajectoire de vie. Quatre piliers semblent se dessiner : la connaissance de soi, l'agilité de son plan, la confiance dans le long terme et la volonté d'accomplir un objectif ambitieux qui dépasse sa personne. Pour la directrice générale des Carabins cela s'illustre de cette manière lorsqu'elle prend un pas de recul sur son parcours :

« Et au final, quand tu regardes, quand tu sais où tu vas à long terme, puis moi j'ai l'avantage de la stabilité. On voit beaucoup les gens qui passent d'un endroit à l'autre. Moi j'ai pu m'inscrire dans un parcours de développement dans un cadre stable qui n'a pas changé. Ça aussi je me suis découvert ça, j'ai le même mari, la même maison, la même *job*. C'est mon profil, ce n'est pas tout le monde qui est comme ça. Mais dans une université, surtout une grosse comme l'Université de Montréal où t'as 12000 employés, 65000 étudiants, tu ne peux pas faire des changements et penser que ça va se faire instantanément. Ce n'est pas comme ça que ça marche. Donc il faut être patient et il faut être déterminé. Si ton plan à long

terme est claire, la façon d'y arriver, le délai d'y arriver, faut que tu sois flexible, faut que tu sois agile, faut que tu sois opportuniste. Mais tu ne perds jamais l'objectif. Quand t'es comme ça, bah à un moment donné, tu te rends compte que ça arrive. Et le reste, c'est un plan de développement. » EMS

Tandis que pour l'ancien PDG de RONA, en visualisant ce qui l'attend dans sa vie, il est capable de déterminer que :

« Qui on est, c'est un processus d'une vie. J'ai 69 ans, j vais affronter des choses au cours des 10 prochaines années, puis je ne suis pas sûr que je sois préparé pour. Parce que je vais changer de dizaine dans un an. C'est une autre réalité. Mais pour moi c'est... mais il y a des gens qui ne veulent pas se poser des questions sur eux. Parce que souvent se poser des questions sur soi, ça fait mal. Ça te demande un challenge que tu ne veux pas. Moi je parle beaucoup d'authenticité. Mais il y a des gens qui me disent : je suis comme ça, je suis comme ça, je suis authentique. Mais attends, t'es authentique, ça ne veut pas dire que tu vas demeurer comme ça. Il faut que t'apprennes à évoluer. T'sais j'ai des gens qui étaient avec moi il y a 50 ans qui étaient les spécialistes de la fête. Ils ont 70 ans, ce sont les spécialistes de la fête. Ils n'ont pas évolué. Et quand ils me rencontrent ils me disent que je suis chanceux. Oui j'ai de la chance mais on est tous chanceux. Mais je n'ai pas envie de commencer un débat avec eux. Non mais il y a une volonté aussi. Une volonté d'accomplir quelque chose. » ERD

Mais concrètement, leur vision, oui nous avons identifié quatre piliers, elle se dessine, aujourd'hui, dans le don de soi pour que les autres réussissent.

« C'est-à-dire que moi [cherche un peu ses mots], je trouve qu'on a un devoir de remettre. Puis la philanthropie, ce n'est pas toujours de remettre de l'argent. Parce que moi ce que je dis, c'est que la vraie générosité, c'est celle de soi. Alors t'sais, ici, j'ai monté une équipe de 75 entrepreneurs en résidence ou des mentors, puis ils viennent gratuitement, mais ils sont contents de redonner. Si on payait leurs services, on les paierait 500\$ de l'heure. Puis ils le donnent et tout ça. Pour moi, ça fait partie de nos responsabilités. Plus on a de talent, plus on a de responsabilités de remettre. Sans culpabilité! Pour le plaisir de dire que d'autres réussissent. T'sais moi j'ai le plaisir de ça. » ERD

Cette roue de la générosité trace un chemin vers un certain rêve que porte Robert Dutton, sans pour autant être assumé comme tel :

« Des fois, je fais des blagues et je dis : « un soir, je vais me prendre un verre de Sancerre, parce que j'aime beaucoup le Sancerre, et je vais regarder la télévision et le nouveau premier ministre dira : « Merci au Parcours Leadership. » » [rires] [ajp : c'est juste une question de temps.] c'est juste une question de temps et je ne suis pas paniqué. Quand tu traites de l'être humain, tu ne peux pas mettre : « il faut

qu'il change en 3 mois ». On offre des cours leadership. En 3 jours, devenez leader... mais quelle bullshit. C'est un travail d'une vie. Tout ce que je fais, j'outille les gens. » ERD

Et pour Manon Simard, ce chemin s'inscrirait dans l'acte de laisser les autres prendre la lumière :

« T'sais la dernière coupe Vanier qu'on est allé jouer à Kingston... [...] Puis, on a pris une loge pour le recteur pour amener des donateurs. Le recteur m'a dit : « aucun employé dans la loge, ce n'est que pour les donateurs. » [...] Je me suis achetée un billet et je me suis installée dans les estrades pour écouter la *game*. Puis là je me disais, sur le coup j'ai pris cher en tabarouette : « ayoye, je ne suis plus utile à personne. [...] » Mais au final, je me disais « c'est un moment très, très important pour moi parce que, ça été de réaliser qu'ils n'ont pas besoin de moi, ils se débrouillent très bien. » La preuve : ils gagnent la coupe Vanier. Le recteur n'a pas besoin de moi : la preuve, il est avec les donateurs dans la loge et il se débrouille très bien. Faque ma *job* est faite. Mais là c'est le sentiment de l'athlète... de *team player*. Je m'accroche à quoi ? Moi j'ai quelque chose de plus grand à faire. Mais ce n'est plus là. ça va bien. Je suis sortie de là puis j'étais « waw, c'est un *game changer* pour moi, c'est le début de... » C'est un peu comme quand tes enfants quittent le nid familial... faque ça a été un bon moment, un bon constat de ce dans quoi je suis en train de m'embarquer. » EMS

Ce serait ainsi une vision commune qui rend possible la collaboration des personnes qui dirigent ce PSE. Cette information, loin d'être anecdotique, nous renseigne sur cette croyance en l'avenir que nourrissent ces personnes et que nous avons abordée dans la première partie. De plus, dessiner une vision commune implique, comme nous l'avons lu, de prendre son temps. S'il n'est pas possible de voir la maison émerger après chaque « brique » posée, on sait que c'est une maison qu'on construit et qu'il faut poser chaque « brique » l'une après l'autre.

5.2.2 Opérationnaliser cette vision commune

De cette manière, la réalisation de cette vision ne peut se faire rapidement ni seule. Il faut parvenir à transmettre l'importance de celle-ci pour obtenir l'impact désiré. Cela impliquera la nécessité de déléguer la légitimité de partager les valeurs mises de l'avant et les risques inhérents aux partages de ce pouvoir, comme nous le verrons prochainement. Nous avons identifié trois axes à cette transmission : le Cercle des Alumni Carabins, un réseau d'interdépendance tissé serré à l'interne et un modèle de financement à réinventer.

Mais d'abord, Mélanie Lacroix nous raconte sa vision, orientée sur la nécessité de cette transmission :

« Ma vision, mon rêve c'est que les étudiants à l'université de Montréal soient plus au courant des Carabins, qu'ils connaissent mieux l'équipe, qu'ils viennent plus soutenir les ÉA lors des compétitions. On a volley qui marche bien, on a hockey des fois, on a soccer qui va bien... mais on a 14 équipes. Donc j'aimerais être capable d'accueillir de l'athlétisme, qu'on ait une piste d'athlétisme. Autant nos infrastructures qu'on ait d'autres espaces et qu'on puisse accueillir plus de spectateurs. Que les Carabins soit vraiment une marque davantage reconnue à travers l'université. Parce que je trouve ça vraiment triste qu'il y ait beaucoup d'étudiants qui ne connaissent même pas les Carabins » EML

Le Cercle des Alumni Carabins

L'arbuste qui cache la forêt de la transmission

Le Cercle des Alumni Carabins est un projet sensiblement récent et aligné avec le désir de favoriser le sentiment d'appartenance au-delà de la seule participation en tant qu'ÉA :

« Ce qu'on développe aussi... on a lancé en décembre 2023 le Cercle des Alumni Carabins. Ça c'est un programme en fait qui est géré au CEPSUM par l'équipe des communications avec l'équipe du sport d'excellence mais quand même c'est dans l'équipe des communications. Dans le fond, nous ce qu'on fait c'est qu'on développe la confrérie des Carabins une fois que les études sont terminées. » ESB

Mais encore une fois, c'est un outil destiné à remplir la mission des Carabins. Certes, les anciennes de ce PSE pourront se rassembler mais ils et elles seront aussi davantage en mesure de remplir leur rôle de « leaders » sociaux comme le stipule la mission de l'organisation. Stéphanie Barker précise ainsi à quoi servira le Cercle des Alumni Carabins :

« Mais justement, c'est ce qu'on veut faire là avec le Cercle des Alumni. Socialement, on gagnerait à demander aux Alumni, aux anciens ÉA, à lever la main plus souvent et d'être présent. T'sais peut-être qu'il faut qu'on se donne des plateformes pour les rassembler, pour les amener à avoir un rôle plus collectif. L'innovation sociale va passer par des gens qui sont capables de la nourrir et de la faire vivre et évidemment c'est un continuum. Les anciens ÉA sont habitués à vivre sur un continuum. » ESB

Si de prime abord, nous avons l'impression que ce projet est assez éloigné des terrains ou de l'école, il répond bien à la vision de la direction de considérer le PSE comme un

tremplin au progrès social. Mais pour parvenir à être un tremplin, il est d'abord nécessaire d'être bien ancré.

Une graine qui a pris du temps à germer

Pour transmettre des valeurs, il faut d'abord les voir émerger. Et cela n'était pas gagné d'avance pour le programme des Carabins qui a connu plusieurs fermetures. Celles-ci étaient notamment dues à la dichotomie « sport d'excellence versus sport de masse ».

« Parce qu'à l'époque, les étudiants ne cautionnaient pas l'existence des Carabins. Ça c'était un. De deux, l'Université ne voulait pas soutenir ça, c'était le sport de masse. On mettait à cette époque-là en opposition le sport de masse et le sport d'élite. Ce qui moi, ne me parlait pas vraiment. » EMS

Donc tout part d'une sensation aigre-douce pour celle qui a tout de même connu un succès indéniable durant son parcours sportif à l'université :

« Ils avaient fermé le programme en 72. Donc il y avait un coach bénévole avec quelques nageurs dans la piscine dans le bain libre. Mais il n'y avait pas de Carabins. Donc j'ai choisi de venir retrouver ce coach bénévole-là. La fédération a décidé d'investir, d'aider l'université à lancer un projet Carabins. Il y avait un directeur ici à l'époque qui était un ancien joueur de hockey qui disait bon, on va partir un projet. Comme la fédération était impliquée dans le coach et le CEPSUM était capable de soutenir, bin mon coach de Brossard s'en est venu ici la deuxième année. Et ça a pas pris de temps qu'on était 6, 7 filles de l'équipe nationale, on trippait, on a fait la pluie et le beau temps sur la scène nationale. Mais, on avait une piscine et un coach. Sauf que toutes ces années-là, moi j'étais très déçue de la place du sport à l'université. » EMS

Puis, il a été nécessaire de justifier que son vécu était souhaitable d'être diffusé et éventuellement amélioré :

« Puis en 97, on a fait un référendum sur le campus. [...] J'ai pogné 60 étudiants [dans le cours qu'elle donnait], parce qu'on avait relancé le volet pour la natation, et là faut que le campus fasse un choix. C'est un moment de vérité. Et donc pendant 2/3 semaines, on a fait toutes les salles de 300 places et plus avec nos pancartes et on a mobilisé tout le monde, puis on est allé voir la FAÉCUM⁴⁷... Faque on a fait ça pendant 2/3 semaines et on a gagné le référendum, avec une question suicidaire. La question était contre nous. C'était « êtes-vous prêt à soutenir à hauteur de 100 000\$ à partir des frais étudiants 60 ÉA? » Mais l'idée, c'était une question *tricky*, mais on l'expliquait aux gens. Puis on ne demandait pas d'argent aux étudiants,

⁴⁷ Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal (FAÉCUM)

on demandait le droit d'exister. Puis les étudiants nous ont donné leur appui à 60,7%. À 60% on gagnait. Faque on avait le droit d'exister. » EMS

Mais cette graine a été nourrie par un terreau fertile pour le futur

Après cette première étape franchie, il a été nécessaire de « rebâtir » cette institution. Cela s'est déroulé à travers l'affirmation de son rôle de meneuse, qui lui a permis d'incarner l'institution, et de transmettre des normes et des valeurs :

« Moi ce que je cherchais à faire, la première étape c'est de rebâtir de la qualité. C'est d'avoir des projets de qualité pour que quand t'es un ÉA et que tu veux performer, tu aies un milieu de performance, pas juste un milieu de participation. Pour assurer les standards, je voulais qu'on établisse nos standards de qualité. Puis à un moment donné, on a commencé à grossir, on a essayé d'investir, non pas dans la quantité. Mais quand on a commencé à avoir ces standards-là, on a ajouté des équipes, puis on a ajouté de la quantité. Maintenant avec la quantité, les standards ne sont pas tous égaux. Mais on a une masse critique qui tire tout ça vers le haut. C'est l'objectif. Puis une fois que ça a été fait, j'te dirais il y a 8 ou 9 ans [en 2012/2013], là j'dis « ok, on a la quantité, on a la qualité, il y a de la place pour du basketball, du hockey masculin ». Tout le monde aimerait qu'on aille là, qu'on soit dans tous les sports. Mais à un moment donné, il manque de place, il manque d'argent. Faque là ce que je me disais c'est « c'est quoi la prochaine étape ? » Et là, la prochaine étape pour moi est devenue claire : le sport c'est un moyen, ce n'est pas une fin, c'est un processus, c'est un parcours. » EMS

Concrètement, cette transmission s'incarne dans le quotidien du programme et doit contrôler des crises qui menaceraient cette culture. Mélanie Lacroix est éloquente à ce propos :

« Après c'est ça aussi la façon de le garder c'est si y a un enjeu qui survient sur le terrain, comment nous on le gère. Comment aussi nous on gère les spectateurs, la foule... nous si y a des gens qui crient contre notre équipe on va intervenir dans les estrades pour empêcher ça. Donc la culture, les valeurs se transposent autant dans le vestiaire... quand on reçoit des équipes, on ne veut pas qu'il y ait des débordements, des cris contre l'équipe adverse. Je suis intervenue lors du championnat canadien de hockey, mais je sais qu'ils n'interviennent pas dans toutes les arénas. » EML

Mais cette transmission, aussi concrète soit-elle, ne nécessite pas d'être imposée puisque les personnes peuvent la mener par elles-mêmes, comme le stipule Stéphanie Barker :

« D'ailleurs, les Carabins cette année ont participé au projet Francoville que les universités montréalaises font conjointement en septembre. Donc c'est par UDEM français, le bureau de l'UDEM qui s'occupe de la promotion du français. Mais les

Carabins ont participé. Il s'agit en fait, c'est toute des étudiants bénévoles qui présentent la ville de Montréal selon différents thèmes. Pis on a des Carabins qui ont présenté la ville de Montréal sportive. C'est pour tous les nouveaux arrivants étudiant dans les universités montréalaises mais pour leur montrer « bon bah écoutez, si vous aimez ça le sport, si vous aimez être actif, voici où on peut jouer au soccer, voici où on peut monter le Mont-Royal, allez voir un match au CEPSUM, allez voir un match au Percival Molson. » Donc le sport est une courroie d'intégration naturelle puis à Montréal, c'est une courroie d'intégration qui a une importance, une portée internationale phénoménale. Donc les Carabins personnifient ça. » ESB

Il est donc possible d'identifier le Cercle des Alumni comme l'aboutissement d'un travail de légitimation qui a démarré alors que le programme n'avait même pas encore repris officiellement.

Le tissage d'un réseau d'interdépendance à l'interne

Nous venons de voir comment le Cercle des Alumni Carabins est la consécration de la transmission des valeurs, de la vision, de l'orientation vers la réussite personnelle du personnel d'encadrement vers les ÉA. Cette transmission est un processus bien ancré chez les Carabins. Les liens qui y sont tissés témoignent d'une capacité à mobiliser plusieurs parties prenantes internes pour favoriser l'inertie, au sens physique, de cette organisation. En effet, « la roue faut qu'elle commence à rouler par elle-même » comme nous le dira Manon Simard plus tard.

Au niveau du corps entraîneur

Commençons avec les liens avec le corps entraîneur. Les personnes qui en font partie sont la pièce maîtresse de tout cet engrenage. Manon Simard nous explique les spécificités de leur rôle dans ce casse-tête humain :

« C'est comme ça qu'on a transité le projet. Mais ça, ce n'est pas quelque chose que tu fais comme ça. Ça prend des années de travail parce que c'est une organisation qui ne peut pas prendre trop de bouchées à la fois. C'est une culture. Donc ça veut dire que quand t'embauches un entraîneur, tu sélectionnes pas juste sur les mêmes bases, ça veut dire que ces bases-là, faut qu'elles se transmettent, faut qu'ils les intègrent. Parce que moi je ne travaille pas avec des athlètes, je travaille avec des coachs. C'est eux qui travaillent avec les athlètes. Donc il y a un gros bout de l'équation que je ne contrôle pas. Mais l'objectif est clair : eux ils sont l'outil principal pour pouvoir faire émerger ça. Pis l'organisation a la responsabilité de mettre le cadre le plus riche possible autour de ça. Faut que c'est ça

ma job en résumé. C'est de faire grandir dans une communauté. Une communauté, puis là je reviens à ce que je te disais au départ, où c'est quelque chose qui est plus grand que toi. Faque quand tu gagnes, ce n'est pas toi qui gagnes sur le podium, c'est ta gang, c'est ton équipe, c'est ton organisation, c'est ton institution. Quand tu perds, tu perds en équipe, quand tu pleures, tu pleures ensemble, quand tu ris, tu ris ensemble. Et tu développes des ami·es, des réseaux qui vont te rester pour ta vie. » EMS

Travailler avec quelques personnes qui vont partager un message semblable à celui établi par le personnel d'encadrement permet de s'assurer d'une diffusion optimale et contrôlée de ce message. En effet, ce sont ces personnes qui bénéficient du statut d'expert des valeurs défendues. Mélanie Lacroix nous conte cette transmission :

« Tes entraîneurs, sont en effet ta source première, faut s'en occuper. On n'a pas l'énergie encore pour faire autant qu'on voudrait. Donc déjà là, c'est quelque chose d'important. Ça part de tes entraîneurs. S'ils n'ont pas de bonnes valeurs, le lien proche... j pense que c'est quelque chose qu'on a toujours dit. Ici, au 5ème, les coachs, ils passent quand ils veulent parler, ils sont proches de nous. Ils ont un problème, ils nous appellent. Donc de garder cet esprit de famille-là où on est très proche d'eux, ça crée ça. Après ça, comment on peut garder ça, c'est beaucoup avec des services qu'on va leur offrir, du soutien, mais transposer le même message, les valeurs faque à l'interne où idéalement nous ça serait continuer à s'en occuper au niveau de la formation, au niveau de l'éthique... tous ces éléments-là mais continuer à s'en occuper un peu comme si c'était notre propre famille. Toutes les actions qu'on fait ici, l'esprit de famille qu'on a en haut, faut qu'on le garde avec nos entraîneurs, eux je pense vont le transposer. » EML

Au niveau de l'expertise émergente

Mais ce n'est pas qu'avec les entraîneurs que la vision du personnel d'encadrement prend forme. En effet, Sarah Brisson-Legault est amenée à diffuser sa méthode à l'interne afin que la vision de la réussite personnelle soit davantage incarnée :

« La réussite personnelle devient le chapiteau et Sarah devient la personne référence, je vous dirais, pour articuler le chapiteau. Sarah, elle encadre des stagiaires donc elle est en train de former aussi autour d'elle des expertises dont on a besoin, complémentaires mais pour nous ça devient un angle organisateur du sport d'excellence. » ESB

Au niveau des étudiant·es-athlètes les plus ancien·es

Nous avons vu dans la première partie de ce chapitre que ce PSE cherche à former des modèles pour la société. Mais à il y a aussi ce désir de former des modèles pour ces modèles :

« Il y a des codes d'éthique, des codes de vie qu'on met en place, on s'assure que l'entraîneur respecte, puis t'as les anciens qui eux... t'sais au football, Jonathan nous disait que les valeurs sont transposées par les anciens. Même si t'as plus d'équipes et que tu grossis, ce sont les anciens qui doivent toujours transmettre ces valeurs puis signaler si ça déborde. » EML

Mais plus nous arrivons au bout de la chaîne de la transmission des valeurs, moins c'est évident de tout contrôler. Il y a alors la « gestion de crise » qui embarque afin de maintenir le « narratif », développé par la direction, intact :

« Faut avoir beaucoup de vigilance. C'est ce qui est difficile dans notre travail, c'est qu'on n'est pas collé sur vous. Donc quand il y a une gestion de crise ou un enjeu, des fois, ce n'est pas vrai nécessairement, des fois faut agir ou laisser passer, des fois ce sont juste quelques ÉA qui ne sont pas contents. Faque ce n'est pas simple. D'avoir des outils de suivi, d'être proche des athlètes, c'est important, pour garder ces valeurs-là. » EML

Nous remarquons alors cette distance avec le terrain que Stéphanie Barker entretient lorsqu'elle s'occupe de ce « narratif autour du sport » à une échelle plus large :

« Mais je dois par contre maîtriser le narratif autour du sport pour le mettre en valeur, pour développer des partenariats, pour consolider le positionnement de notre institution et des Carabins, du programme de sport d'excellence en particulier. Dans l'univers plus large de l'institution mais aussi parmi les partenaires publics et les partenaires privés et gouvernementaux, ... » ESB

Tandis que Mélanie Lacroix est plutôt sur le terrain et doit donc faire face à une menace plus tangible de ce « narratif autour du sport » :

« nan, c'est vraiment avec l'athlète et les entraîneurs que je veux être. » Et quand le poste s'est ouvert, directeur des opérations et services aux équipes, bin là c'est le meilleur des deux mondes. Donc j'ai vraiment été chanceuse et ce poste-là dans le fond, j'suis vraiment sur mon x. parce que je travaille à la fois avec les entraîneurs, mais je travaille aussi dans l'amélioration du programme dans son ensemble. Je travaille autant au niveau RH à gérer des enjeux que je travaille au niveau logistique que je travaille au niveau de l'évolution du programme. Donc je travaille sur beaucoup de dossiers. » EML

Au-delà de stratégies complémentaires, nous pourrions insinuer qu'il y a même une omnipotence du récit qui surgit des actions de ces personnes. Aucun recoin ne peut être laissé à une autre version de l'histoire transmise. Paradoxalement, les membres du personnel ne restent pas cloîtrés dans leur tour d'ivoire du « 5^{ème} étage ». Nous avons ainsi

exposé quelques exemples de contacts directs et spontanés entre plusieurs membres de la communauté des Carabins ou plus généralement de la communauté étudiante. De plus, comme nous nous y intéresserons très vite, le personnel d'encadrement est tourné aussi vers l'extérieur pour dessiner son futur qui ne pourra se suffire des paramètres existants.

En outre, Robert Dutton prospecte plutôt sur les potentialités de transmission de ses protégé·es. Il n'est certes pas dans une position semblable aux autres membres du personnel d'encadrement car il bénéficie de tout ce qui a déjà été établi avant le lancement du PLC. Inversement, il contribue à renforcer la légitimité de l'existence de l'institution des Carabins en démontrant sa nécessité pour le bien commun de toute la société. Disons ainsi que ses attentes ne sont pas tournées vers la réussite de l'organisation mais plutôt dans celle des humains, bien que l'une n'empêche pas l'autre :

« Mais en même temps, si je peux avoir une petite contribution, qu'ils vont passer à l'acte après. Tout ce qu'ils ont appris, les valeurs et tout ça, est-ce qu'ils vont pouvoir l'amener. Et il y a deux ans, à la fin de la dernière session au dernier module, on avait invité des Alumni. Ils sont venus, et c'était extrêmement intéressant. Puis ils nous ont dit : ce qu'on a appris, on veut changer le monde. On veut avoir un impact. Ce qu'on sait maintenant, et il y a un consensus entre eux, ça va être plus long qu'on pensait, mais on va y arriver. Et ça, à mon avis, ça s'appelle la maturité. Je veux changer le monde mais attends un peu, je n'ai pas tous les moyens. Mais ils n'avaient pas perdu confiance. Mais c'est plus long. Mais c'est ça, c'est le temps. J'ai vécu dans l'urgence toute ma vie. Dans l'urgence d'agir. Pas la panique. La panique, tu prends des mauvaises décisions. Et je pense qu'il y a une urgence d'agir, mais en même temps, il faut réfléchir sur les moyens. Faire le plan puis le suivre. » ERD

La matrice du financement idéal

Pour assurer la pérennité de ce récit collectif, au-delà de l'engagement des individus, des ressources financières sont indispensables. Or, le programme repose actuellement sur un autofinancement à hauteur de 75 % (Carabins de l'Université de Montréal, 2024), dont une part provient des cotisations de certain·es ÉA. Dans un contexte de restrictions budgétaires, il apparaît peu soutenable que le 25 % restant soit assumé uniquement par ces derniers et dernières.

Plusieurs facteurs concourent à cette situation de tension. La mobilisation des partisans atteint déjà un niveau optimal (Carabins de l'Université de Montréal, 2024), tandis que

les gouvernements réduisent leur soutien par des moyens directs⁴⁸ ou indirects, comme la diminution des quotas d'étudiant·es étranger·ères⁴⁹. Par ailleurs, les infrastructures ont exigé d'importants investissements au cours des cinq dernières années, la plupart datant des Jeux olympiques de 1976. Enfin, les étudiant·es-athlètes, déjà mis·es à contribution par des cotisations et des activités bénévoles, ne peuvent être sollicités davantage sans compromettre l'objectif même du programme : les accompagner dans une triple quête de réussite sportive, académique et personnelle.

Selon l'argumentaire de campagne, le coût moyen associé à chaque étudiant·e-athlète est estimé à 12 000 \$ par an⁵⁰. Dans certaines disciplines, comme l'athlétisme, l'une des disciplines les moins onéreuses du PSE, les cotisations atteignent déjà près de 1 000 \$ pour la saison 2024-2025. Selon le bureau du registraire de l'UDEM, deux sessions universitaires, nécessaires pour être éligible au sport universitaire, coûtent un peu plus de 3000\$ pour un·e étudiant·e québécois·e. Simplement pour être en règle, les cotisations Carabins représentent a minima un quart du budget d'inscription.

Ces éléments convergent vers un constat clair : le maintien du statu quo apparaît difficilement tenable sans la mise en place de nouvelles stratégies de financement. C'est ce dont nous informe Manon Simard, en plus d'envisager une avenue de sortie :

« Mais comme là, il faut travailler sur le financement, pour pérenniser à long terme. Parce que les jeunes programmes, qui arrivent d'une culture plus francophone c'est l'état providence qui a toujours forgé la culture. Là ça ne marche plus ça. Il faut penser autrement. Y'a des gens en Amérique du Nord qui ont fait très bien dans les axes que nous on n'a pas bien réussi, on est en train de s'inspirer de ça, pour s'approprier leurs façons de faire, pour pouvoir les intégrer et devenir meilleur. » EMS

⁴⁸ Information récupérée de <https://www.journaldequebec.com/2025/06/12/quebec-impose-des-restrictions-budgetaires-de-510-m-aux-ecoles-publiques> et de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2172794/restrictions-budgetaires-education-services-eleves>

⁴⁹ Cette information n'est pas démentie par le gouvernement du Canada lui-même dans son communiqué du 22 janvier 2024. Récupérée de <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/nouvelles/2024/01/le-canada-stabilisera-la-croissance-et-reduira-denviron-360-000-le-nombre-de-permis-detudes-delivres-aux-etudiants-etrangers-pour-2024.html> le 12 août 2025.

⁵⁰ Le budget annuel des Carabins est de 6000000\$ et il y a environ 500 ÉA.

Ce « besoin fondamental » est d'ailleurs un moteur de l'utilité sociale de Mélanie Lacroix dans son action avec les Carabins :

« Pis t'sais, le besoin fondamental de pourquoi je veux travailler dans le sport c'était beaucoup pour aider les gens, aider les athlètes qui ont besoin d'aide, qui ont besoin financièrement de revenus, de soutenir les jeunes dans le sport. Peu importe où je travaille, je veux aider les gens à pratiquer leur sport. » EML

Ainsi, alors que le modèle de financement actuel serait défaillant, les besoins, eux, ne manquent pas :

« Donc ça, ça me pousse vraiment moi à avoir une vision à long terme où j'aimerais vraiment beaucoup que toutes les universités, et je te parle des Carabins, que ces programmes-là soient mieux financés, structurés qu'on puisse encore plus encadrer nos étudiants-athlètes, qu'on ait plus de programmes aussi, avec différents niveaux et plus de disciplines en englobant le maximum de disciplines sportives. Pour nous assurer que tous les étudiants qui ont un potentiel dans un sport puisse continuer à travers les études à poursuivre leurs rêves même s'ils ne vont pas forcément au niveau de l'excellence. » EML

Le gouvernement

Donc comme nous l'annoncions, il y a une certaine dépendance vis-à-vis des financements gouvernementaux...

« Le gouvernement finance (je connais bien la structure) plus les fédérations sportives. Ils vont financer plus le développement du sport civil, mais ils ne sont pas vraiment impliqués dans le milieu scolaire, un petit peu au secondaire avec les sports-études. C'est comme si le gouvernement a décidé de ne pas investir au niveau du cégep, universitaire. Faute ils vont supporter individuellement des athlètes en route vers l'excellence, mais ils ne vont pas directement investir dans le sport. Moi je pense que le gouvernement, c'est sûr qu'il a un rôle à jouer là-dedans. » EML

...et des financements de l'institution-mère, soit l'Université... :

« Ici [à La base entrepreneuriale HEC Montréal] c'est la même chose. Tout notre programme, mon poste, tout ce qu'on fait, tient de la philanthropie. HEC ne met pas un sou dans l'entrepreneuriat. Pas un sou! Au contraire, c'est moi qui donne un pourcentage de mes dons pour qu'ils nous laissent avoir de l'espace. Alors, je connais très bien le principe. » ERD

...auxquelles, les Carabins aspirent à s'extirper :

« Nous, on attend que le gouvernement finance, et s'il ne finance pas, on coupe et s'il finance, on rajoute. Tu ne peux pas être à la merci de ça. Faut que tu sois plus grand que ça. C'est là-dessus qu'on commence à travailler. Mais on ne pouvait pas travailler là-dessus avant d'avoir établi le programme, avant d'être crédible, avant que les gens disent « oui ok c'est vrai, ça fait du sens. », avant qu'on ait des anciens. » EMS

« Maintenant, à travers ce développement-là, on est en train d'institutionnaliser le sport. Et ça, c'est majeur. Institutionnaliser veut dire que tu rentres dans l'ADN, que tu fais parties de. On ne pourra plus te couper. Parce que t'as une raison d'être, t'as une valeur ajoutée... faut qu'on s'inscrive dans la mission de l'institution, et non pas dans un « oh, c'est l'fun ». Non, ce n'est pas l'fun. On est essentiel. On est essentiel dans le continuum complet du sport, de l'introduction au sport, jusqu'à l'élite qui sont nos Carabins même jusqu'à nos olympiens qui ne font pas partie des Carabins mais qui sont dans le continuum du sport. Faque tous ces gens-là doivent avoir un espace et une place parce que ça devrait faire partie de l'ADN de l'ensemble de la communauté. » ESB

La philanthropie

Mais une voie très claire de financement est envisagée : celle de la philanthropie.

Actuellement, il y a davantage d'emphase qui est mise sur la philanthropie corporative :

« Mais j pense c'est vraiment, oui la philanthropie est une piste de solution mais d'avoir des partenaires d'affaires qui croient massivement au développement du sport universitaire ici, au niveau des médias aussi, d'augmenter la visibilité. Il faut mieux le diffuser, plus en parler. Ce qu'ils font de bien aux États-Unis, c'est du divertissement, ils font du bon marketing, ils font de la promotion... mais nos équipes sont souvent aussi bonnes que les leur. C'est juste que le divertissement universitaire, ce n'est pas très connu encore, au Canada on est moins consommateur de ça. C'est comme pour le hockey féminin. Si on a quelqu'un qui investit massivement là-dedans comme partenaire d'affaires, c'est sûr qu'on va pouvoir promouvoir à grande échelle les matchs pour démontrer que la notoriété peut-être aussi bonne qu'en NCAA. » EML

Celle-ci permettrait d'ailleurs de faire bénéficier à tout le monde... :

« Tout à fait et évidemment, en développement philanthropique, ce qu'on constate c'est qu'il y a de plus en plus d'intervenants qui sont corporatifs qui sont intéressés à faire des dons ou à se rapprocher d'un programme celui des Carabins pour être proche des ÉA qu'ils vont vouloir embaucher un jour. Donc pour eux, c'est la pépinière grand V. Et tant mieux, c'est tout à l'honneur des ÉA. » ESB

Tout en faisant le dos rond avant que « la roue » de la reconnaissance vis-à-vis de l'alma mater gagne en vitesse :

« T'sais mes anciens les plus vieux ont 40, 45 ans. C'est le défi de notre organisation aujourd'hui. Donc il faut aller chercher des gens à l'extérieur qui croient encore au projet, qui sont rendus à une place où ils veulent nous aider. On a des super stars de 40, 45 ans qui réussissent très bien, qui commencent déjà à nous aider, ils n'ont juste pas encore tous les leviers. Et là, faut contaminer toutes les autres générations dire « écoutez, ce projet-là vous appartient », la roue faut qu'elle commence à rouler par elle-même. Donc c'est la prochaine phase pour l'organisation. Faque c'est là où on en est en termes de développement. » EMS

Tout de même, certaines balises sont prises en compte afin de tendre vers la situation des PSE Américains :

« Le financement et les fonds de dotation. Les Américains sont formidables. Ils ont des milliards dans les caisses. Nous, il n'y a rien là. » EMS

Sans pour autant faire comme ces « Américains » :

« Puis on n'est pas non plus dans une industrie d'objets de vente. Y'a pas personne qui sort d'ici riche, ou qui va signer un contrat avec Ford Canada. Même Jonathan, il n'a rien même si c'est quand même la vedette U Sports. Quand je dis qu'on n'est pas dans le même univers [que la NCAA]... quand l'argent devient le *game changer*, tu changes ta culture assez vite. On n'est pas là. Parce qu'on est limité par les bourses, parce qu'on est limité par le droit de soutenir jusqu'à un certain niveau, pis parce que de toute façon, il n'y a pas d'argent. On a de la misère à faire vivre les programmes, on a de la misère à payer les coachs. C'est un projet qui a une plus belle image que sa capacité financière. » EMS

Devant ses changements organisationnels liés à ce modèle de financement à « travailler » qui semblent se profiler, il y a cette volonté de garder la « culture » de l'organisation. Derrière ces paroles, ces croyances, il y a cette connaissance, cette clarté du pourquoi ces personnes s'évertuent à transformer cette institution. En tout cas, cela s'avère être le cas de Robert Dutton :

« Moi ce qui m'a renversé... la première année, les gens ont postulé par curiosité. Et c'était beaucoup, je m'inscris pour connaître telle personne. Mais depuis ce temps-là, les suivantes c'est « à la fin de mes études, je veux faire une différence ». Et parfois je dis ça à mes amis : « est-ce que vous réalisez que j'ai passé la journée avec 30 ÉA qui veulent changer le monde. C'est extraordinaire ce que je vis, quel privilège que j'ai. » Qui est assis aujourd'hui avec 30 jeunes qui veulent changer le monde et qui sont prêt, dans les horaires surchargés dans lesquels ils sont pris, à venir passer une journée pour avoir une petite amélioration de ce qu'ils sont. Je suis un être extrêmement privilégié. C'est plus important que ça s'appelle « le Parcours Robert Dutton ». Ce que je reçois de vous, c'est fantastique. » ERD

5.2.3 Sommaire seconde partie

Cette seconde partie était consacrée à explorer la dynamique de collaboration entre l'administration et les ÉA du point de vue du personnel d'encadrement des Carabins. Nous avons vu comment des personnes aux expertises et aux intérêts parfois divergents parviennent à s'unir pour un même projet collectif car elles possèdent une vision de société commune. Ensuite, nous avons constaté que les projets qui sont maintenant déployés sont le fruit d'un travail qui tire ses racines depuis déjà plusieurs années. De plus, afin de réaliser ce travail, les membres du personnel d'encadrement investissent plusieurs personnes à différentes échelles afin de propager cette vision. Cette dernière gagne ainsi en autonomie tout en subissant davantage de menaces car chaque nouvelle personne doit être incorporée à cette vision alors qu'elle ne connaît pas totalement son histoire et ne partage pas forcément ces valeurs. C'est un travail d'éducation qui est toujours à recommencer mais qui finit par faire émerger les résultats de manière pérenne car toute une diversité de partie prenante sont concernées. Une dernière citation de Manon Simard englobe cette stratégie du long terme et d'une collaboration réfléchie :

« Faut être patient, faut travailler avec du monde brillant, déterminé, passionné qui veulent ramener plus que ce que l'organisation s'attend. Parce que ce sont tous ces extras-là qui font qu'on arrive à avancer quand même dans une grosse machine. Moi je dis toujours une brique à la fois, à un moment donné, on va avoir construit quelque chose d'intéressant. Pis maintenant, c'est de contaminer, tu contamines une personne puis elle en contamine d'autres puis tu regardes l'effet boule de neige et tu te rends compte que t'as perdu le contrôle. Puis, c'est formidable. » EMS

Chapitre 6 – De l’après – Entretiens non-dirigés

C’est bientôt la fin de ce voyage tout inclus à *Exigences de performance, le comment du pourquoi*. Nous avons effectué deux des trois escales afin de découvrir un objet de notre quotidien qui passe inaperçu tellement que nous sommes habitué·es à sa présence dans nos vies. Mais le Voyage, avec grand V, permet de prendre le temps de s’arrêter et de contempler. Il révèle, de cette manière, un regard neuf et une présence au monde qui nous entoure⁵¹. En premier lieu, il y avait l’*Intime*. Nous y avons découvert des reliques d’un passé pas si lointain entassées dans un récit évocateur. Nous y avons contemplé l’objet de la performance sous une forme incongrue. En deuxième lieu, il y avait la salle des machines imaginaires du PSE des Carabins. Nous y avons exploré les rouages intérieurs de cette œuvre humaine. Cette visite procurait des clés de compréhension concernant les mécanismes permettant de forger et d’utiliser cet objet de la performance. En dernier lieu, nous avons l’escale, à venir, à *Lavenir*⁵². Dans ce lieu-dit, nous retrouvons le jardin secret de l’objet de la performance. 23 botanistes nous proposeront un tour guidé, car il est possible de s’y perdre!

Ce sixième chapitre propose donc un modèle de mise en action des Alumni ÉA à partir de la présentation des résultats obtenus lors des 23 doubles entretiens menés avec des Alumni du PSE des Carabins. Ce modèle entend autant distinguer les guides cognitifs que les aspirations de ces personnes.

Nous avons démarré ce projet en partant des prémisses que le passage dans un programme de sport d’excellence nous mène à devenir une personne performante. Cette intuition est issue de mon expérience en tant qu’ÉA qui remettait en question la quête sans fin du record personnel ou de la meilleure note dans laquelle je me sentais embarquer et qu’on nous pousse à suivre. Ainsi, nous avons cherché des personnes ayant fait partie de ce PSE pour

⁵¹ L’ouvrage *La vraie vie est ici* de Rodolphe Christin (2020) suggère des idées pour repenser notre conception du voyage.

⁵² Son nom d’origine est Chapitre 6, mais dans le cadre de ce paragraphe, nous préférons son nom d’emprunt.

confirmer notre intuition et mieux comprendre ce qu'être un·e Alumni de ce type d'établissement signifie. Rappelons aussi que notre présupposé initial est que ces personnes connaissent ce que signifie « performer » et que l'environnement d'un PSE représente un microcosme de notre société. Ainsi, une meilleure compréhension de leurs représentations de la performance, tant dans leur vécu que dans l'imaginaire collectif, pourra éclairer la place que celle-ci occupe dans notre société.

Dans ce sixième chapitre, nous constaterons d'abord leur parcours d'ÉA, pour mieux apprécier ensuite leur transition vers le monde professionnel notamment. Cette assise nous permettra alors de pouvoir nous concentrer sur leur vision de la performance que nous articulerons autour de leur quête de sens au travail. Ensuite, il s'agira pour nous de proposer un autre angle d'approche de la coconstruction des exigences de performance que nous dévoilons en filigrane de ce mémoire. Finalement, nous avancerons un modèle de l'ambition qui pourrait soutenir l'élaboration d'une mesure de la réussite personnelle.

6.1 Tour d'horizon de leur parcours d'ÉA

Nous souhaitons présenter un tableau synoptique de cette notion de performance perçue par les ÉA. Il permet de visualiser plusieurs dimensions de ce mot-valise en adoptant le regard de ces personnes. Nous le dévoilerons en deux parties. D'abord, nous obtenons un premier état des lieux de la performance dans leur vie. Partant du constat que la pratique sportive façonne un rapport singulier à la performance, nous nous intéressons à leur perception de la réussite de leur parcours d'ÉA, à leur rapport actuel au sport, ainsi qu'à leur conscience des transferts possibles entre les apprentissages issus du sport et d'autres domaines de leur vie. Ensuite, nous découvrirons comment se façonne, dans leur vie actuelle, leur vision de la performance aux niveaux individuel et collectif. Nous apporterons aussi de la nuance à leurs trajectoires de vie.

Tableau 7 - Présentation synoptique des Alumni Carabins (Partie A)

| Nom, Genre, âge, lieu du primaire | Occupation actuelle | Parcours universitaire | Parcours chez les Carabins (Sport, années d'éligibilité consommées) | Perception de réussite de son parcours d'ÉA | Relation au sport aujourd'hui | Similarités de la recherche de performance entre le monde sportif et d'autres univers sociaux |
|--|--|---|---|--|---|---|
| Omar , Homme, 29 ans, Région parisienne | Chargé de projet en urbanisme | UDEM; Bac en cinéma et Msc en anthropologie | Athlétisme et Cross-Country, 2017-2019 (2 années) | A mal vécu la pression du coach. A terminé sur une mauvaise expérience. En opposition avec la manière dont on représente la performance chez les Carabins. | A navigué dans pourquoi il souhaite pratiquer une activité physique. Il est parvenu à lâcher prise sur certaines de ses critiques liées au sport et à profiter des occasions de socialisation offertes par lui. | Quand on performe on peut chercher à impressionner les autres. Que ce soit notre entraîneur, nos collaborateurs... Cela peut être une source d'anxiété et nous pousser à mentir. |
| Victor , Homme, 26 ans, Grand Montréal | Msc en génie mécanique | Polytechnique; Bac en génie mécanique et Msc en génie mécanique | Natation, 2018-2023 (3 années) | Motivé par le «but commun avec d'autres gens». Quand ça a disparu, la quête de médailles individuelles n'avait plus de sens et était même délétère. Même en retournant dans l'équipe en tant qu'assistant coach, il ne retrouvait pas la flamme. | Il pratique l' <i>ultimate frisbee</i> de manière compétitive et a réussi à retrouver ce qui lui manquait: jouer pour un but commun. De plus, il a un équilibre qu'il n'avait pas dans sa pratique sportive d'ÉA. | La performance est liée dans un «paraître». Autant il peut chercher sa «gratification» chez les autres, autant il peut promouvoir une éthique de travail qui lui convient sans attendre de se faire dire «bravo». |
| Mélanie , Femme, 25 ans, Grand Montréal | Contrat à temps plein - services sociaux DPJ | UDEM; Bac en psychologie et Msc en sociologie | Athlétisme, 2021-2024 (4 années) | La performance et le plaisir étaient très liés: sans les réalisations espérées, pas de plaisir. L'«assiduité» développée dans le parcours d'athlète a percolé dans le cheminement académique. | Il est encore trop tôt pour se détacher du schéma Performances=Plaisir, mais elle a eu du fun à être dans une ligue de balle molle et à perdre. Elle réalise aussi des activités artistiques. | L'importance d'être débutant.e et de la période d'apprentissage pour intégrer la notion de performance. Elle fait le parallèle entre ses débuts en athlétisme et son début de carrière professionnelle. |
| Rosalie , Femme, 26 ans, | Résidente en médecine | UDEM; Médecine | Soccer, 2018-2023 (5 années) | Épanouissements physique et social. «Je pense que c'est pour ça que j'ai fait 5 ans, à un moment donné, tu te tannes si tu ne fais pas ça pour le plaisir (rires). » | Garde le goût de bouger, mais plutôt dans des activités en plein air que dans son sport Carabins. | « Y a tellement de choses similaires entre le sport étudiant et la vie d'après, de travailleur.» Notamment dans le processus de se donner des objectifs et |

| | | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|--|
| Grand Montréal | | | | | | de travailler pour les atteindre et s'améliorer.» |
| Hugo, Homme, 41 ans, Saint-Augustin - Desmaur e | DG dévelop pement opérati ons applicat if | Polytechniqu e et HEC; Bac en génie électrique et MBA | Natation, 2003- 2006 (3 années) | « Pis le sport c'est là-dedans que je m'accomplissais vraiment. J'allais chercher mon bonheur dans le sport j'te dirais pis l'école c'était priorité 1.» Même si vers la fin de son parcours à l'université, il était capable de mettre plus de temps dans le sport qu'à l'école. | S'il n'a pas le temps de faire du sport, il sent un manque. Lorsqu'il se donne des défis (ex: demi-marathon), il aime se mesurer et se comparer. | Le processus d'amélioration continue, les échéances où il faut performer. |
| Damien, Homme, 41 ans, Grand Montréal | Entraîn eur | UDEM; Bac en enseigne ment physique | Tennis, 2003- 2008 (5 années) | « Ça a vraiment été un enrichissement d'avoir l'équipe de tennis ces 5 années-là parce que ça a beaucoup enrichi au niveau de mes relations sociales, de faire partie d'une équipe, de développer des amitiés, ça a été vraiment bénéfique pour moi. » | « Je gagne ma vie avec [ce sport] en enseignant, en coachant mais je prends du plaisir à jouer et à compétitionner parce que c'est un peu un genre de rêve que j'avais étant enfant que je transpose dans mon quotidien. » | La société s'améliore grâce à ce même «ce désir de se dépasser et de créer quelque chose qui n'existe pas dans des endroits où ils n'ont jamais été exploré », comme le CEPSUM ou le métro. |
| Sarah, Femme, 26 ans | X | UDEM | Athlétis me, 2017- 2023 (4 années) | Être capable d'apprécier son parcours selon son regard, de ne pas le diluer dans des critères de satisfaction externes. | Elle continue à pratiquer son sport, mais adopte certaines balises pour ne pas reproduire des mauvaises situations expérimentées. | Les critères qui fondent la performance nous sont extérieurs. Dans le sport mais aussi dans la vie de tous les jours avec nos ami.e.s qui se marient... Malgré nos modes de vie hétéroclites, on va dire que certaines personnes ont réussi et d'autres non. |
| Léa, Femme, 43 ans, Région parisienn e | Cheffe de projet | UDEM et HEC; Bac en communicati on et Msc en Management | Volleybal l, 2005- 2010 (5 années) | Elle a vécu plusieurs expériences d'humilité qui lui ont appris à «donner [s]on maximum pour le bien de l'équipe». Elle espère que le sport soit remis «au milieu à sa juste place] car il «apprend énormément de choses et notamment ça.» | Elle pratique le pilates dans l'optique de se maintenir en forme et pour «bien vieillir». Elle conçoit cela comme une performance car il faut atteindre un certain niveau d'effort pour «bien vieillir». | « Au Québec, «les gens sont tout de suite capables de faire des liens entre les performances sportives et les capacités qu'on développe et le monde professionnel. « Ce qui n'est pas le cas en France, selon son vécu dans ces deux pays. |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|---|
| René, Homme, 29 ans, Région parisienn e | Journal iste | UDEM; Bac en communicati on et DESS en journalisme | Rugby, 2017- 2023 (4 années) | Une expérience de fraternité et de solidarité qui permettait, naturellement, à tous les membres de l'équipe de se dépasser. | Il a continué le rugby parce que ça faisait partie de son cadre d'épanouissement. Mais en raison de l'impact de ce sport sur son corps, il s'est réorienté vers d'autres activités physiques comme aller au gym ou courir. Il aime bien mesurer sa progression et reste sensible à son rythme de vie. | « mais la performance elle est toujours là quelque part. et en faite les efforts que tu vas fournir dans un domaine... je pense, inconsciemment vont te pousser à fournir les mêmes efforts dans un autre domaine.» |
| Isabelle, Femme, 25 ans, Région parisienn e | Analyst e en perfor mance numéri que | HEC; Bac en administratio n | Rugby, 2017- 2023 (5 années) | «c'est une expérience hors du commun d'être ÉA universitaire.» Aucun travail ne pourra procurer autant d'émotions. | Continue le rugby mais elle est consciente des lourdes implications que sa pratique occasionne. Elle va aussi régulièrement au gym. | L'esprit sportif où on s'encourage malgré les erreurs qui ne ressemble pas au micro-management en entreprise. |
| Sybillé, Femme, 30 ans, Grand Montréal | Gestion naire de projets en commu nicatio n | UDEM; Bac par cumul et deux autres certificats | Volleybal l, 2013- 2018 (5 années) | Elle a eu des passes saines et d'autres malsaines, mais à la fin, c'était vraiment intrinsèque, elle aimait ça. | Elle a «commencé à courir et faire du triathlon» car ça lui procure du plaisir. Elle «aime comment ça occupe mon temps et j'aime ce que je recherche là-dedans.» | Il y a plus de subjectivité dans le monde du travail que dans le sport. Il y a une optimisation du temps à trouver, alors qu'on avait un cadre très structuré en étant ÉA. |
| Kevin, Homme, 31 ans, Grand Montréal | Gestion naire de projets en TI | UDEM et HEC; Bac en informatique et Msc en gestion de l'innovation sociale | Badmint on, 2014- 2016 (2 années) | «tout ce que j'ai fait c'est participer à un sport pis on a eu du fun à participer.» Même s'il a dû apprendre à perdre, «ça a été quand même plaisant l'expérience.» | Il joue au volley, c'est son hobby du moment dans lequel il a du plaisir à s'investir mais auquel il n'est pas attaché ad vitam æternam. Il est capable de se dissocier de cette performance. | «C'est comme quelque chose de très concret, tangible dans le moment même [une victoire ou une défaite] tandis que dans le travail, c'est un peu différent dans le travail que je fais.» |
| Alexia, Femme, 36 ans, France (hors Paris) | Directri ce lancem ent de produit s | HEC; Bac en administratio n et Msc en marketing | Golf, 2006- 2012 (5 années) | Elle s'est réappropriée la volonté de réussir pour rendre fier quelqu'un d'autre qu'elle même et elle a forgé un sentiment d'accomplissement autant dans son sport, son parcours académique ou dans le milieu professionnel. | « J'ai fait beaucoup de yoga plus récemment. Ça m'a emmené une nouvelle façon de réfléchir avec ça aussi.» | Son parcours d'ÉA lui a permis de transposer dans son parcours professionnel « la capacité à voir les défis d'une certaine manière» et pleins d'autres apprentissages afin de gérer des situations multiples. |

| | | | | | | |
|---|----------------------------------|--|------------------------------------|--|---|--|
| Raymond, Homme, 32 ans, Grand Montréal | Entraîneur | UDEM; Bac en jeux vidéo et cinéma | Football, 2012-2016 (5 années) | Il a intentionnellement choisi de mettre plus de temps et d'énergie dans son cheminement d'athlète. Il avait peu d'intérêt pour son parcours d'étudiant. Il est très satisfait de sa trajectoire de vie car il suit sa passion. | Entraîneur aujourd'hui dans un PSE. L'aspect physique est moins présent plutôt que l'aspect mental (développement personnel, approche relationnelle avec les athlètes) | Un peu de difficulté à sortir de son imaginaire sportif.» Mais en prenant le cas de l'éducation, il admet que ce ne sont pas tous les milieux qui peuvent se permettre de viser la performance. Il pointe aussi le fait que le manque de temps du fait de nos occupations professionnelles est présent dans tous les domaines. |
| Justin, Homme, 24 ans, Grand Montréal | Enseignant | UDEM; Bac en enseignement secondaire - univers social (histoire et géographie) | Cheerleading, 2019-2024 (4 années) | «j'aime mon parcours à l'université.» | « Je ne sais pas si ça va être le <i>cheer</i> ou un autre sport. Certainement un sport d'équipe, le basket sûrement, dans une ligue de garage. Ça sera moins encadré que Carabins en termes de performance.» | «J'essaie de garder le meilleur de ce que j'ai appris. [...] ça c'est la partie intéressante de Carabins de « ok, je sais que c'est bon pour moi ce sport, je sais que ça m'a aidé à me développer, il faut que je continue à faire ça dans ma vie de tous les jours. » |
| Myriam, Femme. 41 ans, DOM-TOM, France | PDG d'entreprise | HEC; Double Bac en création d'entreprise et en marketing | Volleyball, 2002-2009 (5 années) | À son époque, la notion de plaisir n'avait pas sa place. Elle préférerait s'entraîner que compétitionner. C'est en vieillissant qu'elle a pris du plaisir à aller en compétition. Mais pour rien au monde elle n'aurait changé ça. | Encore une joueuse de volleyball à un niveau élite ET le yoga comme une praxis d'équilibre dans la vie | Les personnes les plus performantes sont d'anciens athlètes. « Le travail ne leur fait pas peur et ils ne se plaignent pas. Et ils savent qu'il faut bosser pour arriver à quelque chose. Ils savent travailler avec de la fatigue. « t'as mal et t'es heureux d'avoir mal, c'est là que ça bosse. » |
| Valentine, Femme, 40 ans, Grand Montréal | Conseillère municipale en loisir | Quelques mois au HEC; UDEM, 2 ans en kiné; Bac en loisir, culture et tourisme à l'UQTR | Natation, 2003-2005 (2 années) | « Je trouve que d'être dans une équipe à l'université, ça nous ramène une certaine stabilité, surtout dans mon parcours où j'ai changé de milieu d'étude [...]. Même si on parle de performance aujourd'hui, c'était un lieu rassurant pour moi, même s'il y avait du mouvement autour, dans les autres sphères de ma vie. » | Elle est inscrite à un gym avec des circuits et beaucoup de variété. Il n'y a plus de compétition, mais ça reste intrinsèque, bien qu'elle souhaite « toujours être un peu plus vite que l'autre [rires].» Même le gym publie les résultats des défis sur les RS. | «En tant qu'alumni, il y a plusieurs valeurs, plusieurs compétences qui nous suivent dans notre cheminement toute notre vie que ce soit au niveau professionnel ou personnel.» |

| | | | | | | |
|--|----------------------------|---|------------------------------------|--|---|---|
| Gabin, Homme, 33 ans, Grand Montréal | Entraîneur | HEC et UDEM; Bac en administration et mineure en arts et sciences | Football, 2011-2015 (5 années) | Il a fait face à de l'adversité en perdant sa place de partant. Après avoir consulté, il s'est questionné sur ses réelles motivations à pratiquer son sport, au-delà de souhaiter rendre fier son père. À partir de là, il a atteint son meilleur niveau. | Il continue à s'entraîner mais moins qu'avant afin de prendre soin de sa famille de sang et Carabins. Sa stimulation en tant qu'entraîneur est davantage mentale où il tente de connaître les meilleures pratiques et essaie d'être le meilleur dans ce qu'il entreprend. | Le sport est la courroie d'intégration de valeurs essentielles à une société en santé: apprendre à bouger, apprendre à se démarquer, à devenir la meilleure version de lui-même. |
| Elsa, Femme, 29 ans, Grand Montréal | DG d'un OBNL | HEC et UDEM; Bac en administration et Msc en études internationales | Natation, 2014-2020 (5 années) | « La meilleure manière d'apprendre ces <i>soft skills</i> qui sont plus difficilement enseignables sur un banc d'école, ça a été la plus belle école de vie et la plus belle préparation que j'ai pu avoir pour le monde professionnel, plus que bin d'autres affaires que j'ai eu dans mon parcours académique. » | Elle continue de nager pour le plaisir aujourd'hui. | En général, les gens viennent au travail pour recevoir leur chèque de paie alors qu'elle trouve inconcevable de ne pas être guidé par sa passion, comme dans sa carrière sportive. Elle se trouve chanceuse d'être encore entourée de personnes passionnées à sa <i>job</i> comme c'était le cas avec les Carabins. |
| Sophie, Femme, 25 ans, Grand Montréal | Orthopédiste | UDEM; Bac en enseignement préscolaire et scolaire (4 ans) et DESS en orthopédagogie | Soccer, 2017-2022 (5 années) | «Je suis vraiment chanceuse et reconnaissante de cette expérience. Mais un coup que t'as passé dans ce monde des Carabins, t'es changé pour toujours. Tu n'es plus la même personne. » | «je donne des cours de <i>spinning</i> dans un centre de <i>spinning</i> .» | Peu importe le domaine, les personnes appréciées sont souvent celles qui performant. |
| Brice, Homme, 46 ans, Bamako & Région parisienne | Gestionnaire de catégories | HEC; Bac en administration | Soccer, 2001-2004 (4 années) | «Le programme des Carabins, ça a fait de moi un montréalais. C'est très complémentaire [à ma formation académique]. C'est dur à quantifier [comme apport]. « « [...] Quand tu passes par ça, tu deviens juste une autre personne. » | Il entraîne des équipes de soccer et il apprécie particulièrement les projets où il bâtit un projet depuis ses fondations. | Le monde du sport ou celui du travail, c'est une compétition. |
| Marie, Femme, 26 ans, Grand Montréal | Gestionnaire en UX | HEC; Bac en marketing et TI et Msc en UX | Cheerleading, 2017-2023 (3 années) | Les liens solides qu'elle a tissés durant son parcours se ravivent même après plusieurs années. Mais c'est vrai que les apprentissages de <i>soft skills</i> ont un dur coût, notamment sur notre égo. Ça apprend la comparaison. «On te pousse mais on ne te montre pas comment te pousser sainement souvent. » | Elle s'entraîne au gym. | L'hypocrisie omniprésente d'être tout le temps performant.e tout en nous abreuvant de contenus sur le développement personnel et la santé mentale. |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|---|
| Katherine, Femme, 41 ans, Grand Montréal | Directrice de lancement de produits | UDEM; Bac en sciences biomédicales et Msc en sciences pharmaceutiques | Tennis, 2000- 2005 (5 années) | Elle trouvait «ça bien le concept d'équipe» même si le collectif était une notion à apprivoiser dans son sport individuel. Elle ajoutait en prenant un pas de côté que «le sport je pense que ça peut faire juste du bien. » | Elle ne joue plus vraiment au tennis, elle a essayé la boxe et désormais, elle court. Elle cherche toujours à être bonne car elle aime ça, et elle souhaite voir ce dont elle est capable. | Le sport, sans vouloir atteindre la première place, amène une «espèce de rigueur» qu'on garde toute notre vie. Il faut réaliser que «si tu mets de l'effort, il y a des résultats», peu importe le domaine. |
|---|--|--|--|--|--|---|

Source : Création de l'auteur

Légende :

Bac = Baccalauréat / Msc = Maîtrise / UDEM = Université de Montréal / HEC = HEC Montréal / Polytechnique = Polytechnique Montréal

Une première lecture permet de dresser plusieurs constats :

- Les Alumni ont trouvé une place sur le marché du travail en lien avec leurs études ou leur sport, et ils et elles occupent, pour la plupart, des postes de cadre intermédiaire après quelques années d'expérience. Ceci s'inscrit dans une qualification marquée de ces personnes (près de la moitié des participant·es ont gradué d'une maîtrise (11/23));
- Seules huit personnes travaillent dans une entreprise privée, et pourtant, 11 personnes ont obtenu un diplôme d'un programme de HEC ou de Polytechnique. Les douze autres personnes, qui ont « seulement » obtenu un diplôme d'un programme de l'UDEM, ont toutes évolué dans un programme différent;
- Nonobstant cette diversité, les Alumni ont l'air satisfaits de leur vécu d'ÉA. Ces personnes éprouvent de la gratitude envers ce qu'elles ont reçu, et elles ont éprouvé du plaisir, à des degrés différents, en pratiquant leur sport avec ce PSE. Cela n'enlève en rien, d'une part, les difficultés auxquelles certaines personnes ont pu faire face, ou d'autre part, la diversité des parcours traversés par ces personnes;
- La poursuite d'une activité physique ou d'une pratique sportive est aussi unanime chez ces participant·es. Ce qui est intéressant, c'est que peu de personnes poursuivent dans leur sport universitaire. Cela s'explique par le souhait d'essayer autre chose d'abord. Ensuite, il y a l'incapacité à poursuivre un sport traumatisant pour leur corps. Enfin, il y a l'aspect pratique d'autres activités, comme aller à la salle de musculation ou courir, en particulier pour les personnes qui pratiquaient un sport collectif durant leurs années universitaires;
- Malgré les évolutions du PSE, l'expérience semble garder une constance dans les résultats qu'elle offre tant les personnes qui y ont participé sont originaires de plusieurs générations (voir Tableau 8 ci-dessous). Près de 20 ans séparent la sortie de l'Alumni le plus ancien de l'entrée dans le PSE de la dernière diplômée du PSE.

Tableau 8 - Durée depuis la dernière année effectuée avec les Carabins

| Répondant·es | Temps depuis la dernière année dans le PSE | Quantité |
|--|--|----------|
| Elsa, Rosalie, Isabelle, Sophie, Victor, Sarah, Omar, Marie, Justin, Mélanie | 5 années ou moins | 10 |
| Gabin, Raymond, René, Kevin, Sybille | Entre 10 et 6 années | 5 |
| Brice, Katherine, Valentine, Hugo, Damien, Myriam, Léa, Alexia | Plus de 10 années | 8 |

Source : Création de l'auteur

6.2 Ce qui se révèle derrière une transition réussie

Lorsque nous considérons la population générale au Québec, les données de Statistique Canada révèlent un taux élevé de continuité entre les études et l'emploi (90 %) ainsi qu'un fort taux de satisfaction à l'égard de l'occupation professionnelle (87 %) en 2020⁵³. Bien que notre échantillon ne soit ni aléatoire ni représentatif de l'ensemble des Alumni du PSE des Carabins, les résultats obtenus — soit un taux de continuité études-emploi de 95 % et un taux de satisfaction de 100 % — demeurent compatibles avec les données de référence.

Raymond, Damien et Katherine sont des cas d'école de cette affirmation :

« Moi avoir la chance de gagner 500 000\$ par année et de faire un travail que je n'aime pas versus ce que je fais à l'UDEM, je choisis la seconde option 100 fois avant de faire de l'argent. C'est vraiment ça. Le meilleur des mondes ça serait de faire 500 000 en coachant au football, ça serait vraiment le best. Mais pour moi, c'est vraiment encore une fois, pour pouvoir te dépasser, pour pouvoir aller plus loin, faut que tu sois passionné dans ce que tu fais. Si tu n'es pas passionné, que tu n'as pas de motivation, j'veux dire, ça sert à rien, c'est une perte de temps. »
Raymond (football)

« T'sais moi je me souviens de mes années Carabins, j'ai vraiment apprécié ces années-là, j'ai vraiment adoré ces années-là. Je regarde en arrière, j'ai vraiment beaucoup de gratitude de pouvoir avoir eu ces années-là, cette chance-là. T'sais quand y a eu l'annonce pour être coach à nouveau « oh crime, j'ai vraiment aimé ces années-là, j'aimerais ça revenir dans cet environnement-là, cette équipe, ce

⁵³ Statistique Canada (2020). « Les résultats sur le marché du travail, trois ans après la fin des études postsecondaires, selon le niveau d'études et la province de résidence »

personnel avec qui on travaille. Faut juste que ce soit enrichissant. » Damien (tennis)

« Moi je suis en lancement de produit donc c'est de s'assurer qu'on soit bien préparés pour être sûr que quand on arrive au lancement, on ait du succès. J'aime l'idée de travailler et de mesurer ce que j'ai fait. C'est pour ça que je me suis dirigée vers un profil d'emploi un peu comme celui-là. Parce que t'es capable de mesurer le... c'est ça de travailler fort et que le résultat soit là, peu importe dans quel contexte. » Katherine (tennis)

Cette non-spécificité du PSE à permettre de telles trajectoires est intéressante, car cela montre bien que certains apports d'un PSE ne sont pas une originalité, et que ses apports sont plus complexes que ce que peut révéler une seule statistique de satisfaction ou de continuité. Ce point est l'opportunité d'un rappel: notre étude n'est pas en mesure de dresser l'impact d'un passage dans un PSE car nous n'avons pas construit de protocole longitudinal. En revanche, elle permet de démêler un peu cette complexité liée aux changements dans sa personne qui résultent de ce parcours vécu.

6.2.1 Un sens du travail partagé dans leur parcours d'étudiant·e-athlète...

Selon nous, la capacité des Alumni à transposer les apprentissages acquis dans le monde du sport vers le monde du travail, combinée à leur satisfaction à l'égard de leur passage au sein de leur PSE, constitue un indicateur de leur aptitude à recréer, dans leur vie actuelle, l'alignement qu'ils et elles ressentaient durant leur parcours d'ÉA. Pour parvenir à élucider cette affirmation, nous souhaitons d'abord caractériser la conception du sens au travail de leur vie d'ÉA, pour mieux comprendre comment elle émerge après leur diplomation.

Si nous nous remémorons des trois dimensions du sens au travail (le sentiment d'utilité sociale, la cohérence éthique, la capacité de développement) que nous avons mentionnées lors de la revue de la littérature, nous sommes en mesure de les retrouver dans les propos des répondant·es.

Cohérence éthique

Pour la cohérence éthique, nous remarquons que les personnes sont satisfaites de ce qu'elles ont accompli durant leurs années universitaires avec les Carabins.

« Euh c'est quelque chose qui m'a permis pendant mon parcours universitaire de... euh... réaliser des choses que je ne pensais pas être en mesure de réaliser. La performance, cet aspect-là de tout le temps performer, je n'aurais jamais pensé être capable d'accomplir ces choses-là que finalement je suis comme « j'ai fait tout ça » parce que j'avais le *mindset* de performance. » Sophie (soccer)

« De un ça, ça contenait physique pis activité sociale et après ça, c'était de compléter mes 5 années Carabins pis de gagner le championnat canadien (rires) qui me fait revenir pour ma dernière année. Ouais ça n'a jamais été une obligation pour moi d'aller performer chez les Carabins. Je le faisais vraiment parce que j'adorais ça. Je pense que c'est pour ça que j'ai fait 5 ans aussi, à un moment donné, tu te tannes si tu ne fais pas ça pour le plaisir (rires). » Rosalie (soccer)

Cette notion de satisfaction gagne en perspective quand nous comprenons qu'il ne suffit pas de tout réussir pour être satisfait comme le mentionne Kevin :

« Je connais pas assez bien comment ça fonctionne parce que tout ce que j'ai fait c'est participer à un sport pis on a eu du fun à participer. C'est sûr que c'est facile d'avoir du fun quand tu gagnes mais quand tu es au milieu, deuxième troisième position. Je sais pas... c'est sûr que c'est de savoir perdre, mais dans mon cas ça a été quand même plaisant l'expérience. Je peux voir comme exemple un tournoi, tu gagnes une deuxième place, sur le coup tu étais triste mais au final comme quand tu sors de là, t'es quand même content du parcours que t'avais fait. Faque c'est quand même une expérience positive. » Kevin (badminton)

Mais pour atteindre cette perspective, il ne suffit pas d'avoir les yeux ouverts. Il est nécessaire d'apprendre à appréhender les nuances dans son cheminement réflexif. Sarah évoque qu'il a été nécessaire pour elle de prendre un pas de recul pour parvenir à cette satisfaction :

« Après ça, j'ai comme avec les événements de la vie, j'ai compris que ce n'était pas qu'en atteignant certains standards que je pouvais trouver satisfaction de la performance que j'avais mise en pratique ou faite. » Sarah (sport non-dévoilé)

Ce chemin vers la satisfaction n'est pas forcément très linéaire, mais, pour Justin notamment, il était au moins désiré. Il nous explique même qu'il ne se sentait pas obligé de se donner d'une manière particulière durant ses pratiques, mais que les conditions et l'atmosphère établies par les entraîneuses et les athlètes étaient propices à bien s'entraîner :

« Si c'est une bonne ambiance, le monde aura le goût de travailler pis tu performs mieux dans des bonnes conditions, dans un bon climat plutôt que super strict. On

n'est pas dans le « je te force à faire cette répétition ou cet exercice-là. » » Justin (Cheerleading)

Néanmoins, ce n'était pas le cas pour tout le monde. Marie, qui pratiquait le même sport que Justin, évoque au contraire une expérience où elle était certes autonome dans ce qu'elle pouvait amener mais elle n'était pas en mesure d'être pleinement satisfaite de ses accomplissements :

« On te pousse mais on ne te montre pas comment te pousser sainement souvent. Y a des côtés négatifs qui sont comme plus difficiles à enlever des fois. » Marie (Cheerleading)

Damien abonde dans cette nécessité de garder le nord dans cette expérience d'ÉA et conte cette anecdote :

« t'sais l'autre fois j'sais pas, j'étais sur le trottoir pis je suivais deux athlètes qui jouent dans l'équipe de hockey, pis elles étaient stressées, ils se questionnaient sur leur place... « oh non t'es bonne, t'es meilleure que tu penses », mais t'sais je sentais dans la conversation qu'il y avait beaucoup de stress, « J'vais avoir ma place, est-ce que je vais garder ma place, est-ce que je joue assez bien, est-ce que je me suis assez améliorée... » Faut pas que ça devienne... faut pas en faire une maladie, faut pas que ça devienne maladif, pis anxiogène pis stressant. Faut que ça soit agréable quand même, faut que ça soit... j'pense qu'il faut que ça soit enrichissant, c'est vraiment le mot qui me vient en tête, que ça enrichisse la vie et non que ça soit à son détriment. Il ne faut pas que les gens sortent de l'expérience et soient brûlés. » Damien (Tennis)

Omar a également vécu des moments compliqués qui ne lui ont pas permis d'être satisfait de tous les efforts qu'il employait :

« Je me souviens de plusieurs situations dans les derniers championnats provinciaux que j'ai faits. Je n'étais pas parti avec l'équipe. J'étais resté à Montréal et je suis arrivé la veille de la compétition. Puis dès qu'il y a eu le départ, je n'avais qu'une envie c'était que la course se termine. Puis dans ma tête j'étais en mode : « plus jamais, c'est ma dernière course que je fais à l'université ». Omar (Athlétisme et Cross-Country)

Si ce moment démontre une certaine détresse qui témoigne plutôt d'une incohérence éthique, Omar nous explique que c'est ce qui lui a permis de mieux saisir sa propre éthique :

« Ça, ça a été le moment charnière qui a fait que je n'étais plus intéressé par la performance. Et maintenant que là je rentre sur le marché du travail, je n'ai plus la même conception du sport. Je n'ai plus la même conception de la performance parce

que maintenant j'aurais plutôt envie d'essayer des nouveaux sports. Puis j'ai conscience qu'il faut échouer. » Omar (Athlétisme et Cross-Country)

Sibylle relate également un moment charnière qui lui a permis de changer sa façon d'agir afin de l'orienter vers une manière plus saine d'atteindre ses objectifs :

« Je me suis rendue compte que comment je fonctionnais avant, de me taper sur la tête, d'avoir des exigences vraiment élevées, de me dire si je ne mets pas 10 balles sur 10 sur la cible bin je recommence le *drill*, peu importe. Bin ça, à un certain niveau, ça ne marche plus pour continuer à progresser pis c'est le moment malsain plate où j'étais désagréable, m'a permis de réaliser que là faut changer quelque chose parce que je ne vais pas arriver à mon objectif. » Sybille (volleyball)

Il ressort de ce qui précède que le chemin vers la satisfaction vis-à-vis de son parcours d'ÉA est sinueuse, mais elle parvient à la même destination. Par ailleurs, nous remarquons que malgré le rythme soutenu et éreintant qui caractérise la vie des ÉA, il n'était pas perçu comme menaçant la probité du travail fourni :

« Pis après ça, c'était beaucoup épuisant parce qu'après cette journée toute à la clinique de médecine de famille, après ça je devais retourner à mon appart comme deux minutes pour récupérer mes choses et je repartais direct à l'entraînement. C'est ça, c'était beaucoup comme de sacrifices si on veut. Pis quand même un peu plus stressant. Mais après comment ça se reflétait dans mon quotidien... c'était peu de temps à ne rien faire (rires). » Rosalie (soccer)

Elle semblait plutôt guidée par une mission qu'elle souhaitait réaliser que soumise par un horaire surchargé :

« De un ça, ça contenait physique pis activité sociale et après ça, c'était de compléter mes 5 années Carabins pis de gagner le championnat canadien (rires) qui me fait revenir pour ma dernière année. Ouais ça n'a jamais été une obligation pour moi d'aller performer chez les Carabins. Je le faisais vraiment parce que j'adorais ça. » Rosalie (soccer)

En fait, c'est une illustration de la notion de *grit* que nous avons identifiée dans la littérature : une combinaison de persévérance et de passion pour les objectifs à long terme. Selon Gray, Moran, Elder *et al.* (2023) tendre vers le *grit* dans nos quêtes de performance nous permettrait de s'éloigner du burnout et d'autres enjeux de santé mentale. De cette manière, le rythme de vie d'ÉA que Rosalie suivait, elle le garde dans sa vie actuelle et elle a l'air d'y trouver un « équilibre » :

En dirait que... aussi je suis en couple avec quelqu'un qui est comme moi pis qui veut tout le temps bouger. Faque les deux, dès qu'on revient de la *job*, on va soit faire une ride de vélo, soit du ski de fond, peu importe la saison. Faque on a gardé cette portion là de notre vie pour continuer notre sport. Pis ouais c'est ça, sinon en médecine on n'a jamais fini d'étudier faque j'ai tout le temps quelque chose à lire, on avait des projets de recherche à faire aussi. Ça ça consommait beaucoup de temps aussi. Pis après le temps qui reste je vois mes ami.e.s [rires] je suis tout le temps sur le go. [...] Je pense que ça fait un bel équilibre. » Rosalie (soccer)

Pour terminer sur la cohérence éthique vécue en tant qu'ÉA par les Alumni, nous considérons qu'elle est très éclairante à propos de la notion de « saine exigence de performance » émise dans notre question de recherche. Pour être plus saillant, nous aurions en tête pour caractériser un parcours sain, un parcours qui ne fait pas de mal aux ÉA. Mais ce n'est pas le cas : blessures, stress, pression sont courants dans leur vie. Et pourtant, leur enlever leur parcours serait contraire à un fonctionnement optimal pour ces personnes qui désirent faire face à l'adversité pour se dépasser. Ainsi, les termes de « saine exigence de performance » revêtent une signification particulière dans notre contexte pour désigner un mouvement holistique de la personne plutôt qu'une seule partie de sa personne.

Sentiment d'utilité sociale

Ensuite, nous découvrons que les Alumni développaient un fort sentiment d'utilité sociale par l'intermédiaire de leur attachement à leur équipe et à leur fierté de représenter les Carabins. De cette manière, ces personnes se sentaient au service de leurs coéquipier·ères, tout en bénéficiant de cette cohésion de groupe. Les témoignages recueillis paraissent parler d'une même voix, peu importe le type de sport complété (individuel ou collectif) :

« En fait, moi la performance d'équipe, le fait de gagner pour l'équipe, c'est un stress. Mais c'est un stress intéressant parce que tu te dis que tu fais partie d'un tout. Mais gagner tout seul, je me suis mis cette pression-là et au final, j'ai fait les médailles que je voulais et ça ne me rapportait rien de plus, c'était vraiment individuel. » Victor (natation)

« Je trouve super intéressant, ce rapport à la performance individuel versus collectif, euh pis moi j'ai été capitaine de l'équipe [sportive] pendant mes 3 dernières années Carabins, et je pense que la performance quand j'étais capitaine, prenait un tout nouveau sens parce que c'était aussi la beauté de faire partie de l'équipe des Carabins c'est que c'était que le sport prend un autre sens, ce n'est plus juste l'individu, pis c'est vraiment ce sentiment d'équipe. » Elsa (natation)

« Quand je suis rentrée dans les Carabins, la collaboration avec d'autres c'était différent parce que le tennis c'est un sport tout seul. Au-delà de ça, je trouvais ça bien le concept d'équipe. Le sport je pense que ça peut faire juste du bien. » Katherine (tennis)

« Pour moi ça a vraiment été un enrichissement d'avoir l'équipe de tennis ces 5 années-là parce que... t'sais ça a beaucoup enrichi au niveau de mes relations sociales, t'sais de faire partie d'une équipe, de développer des amitiés, ça a été vraiment bénéfique pour moi. » Damien (tennis)

« Moi je pense aussi que j'ai beaucoup performé non pas par mes qualités d'athlètes de soccer mais par mes qualités comme plus humaines de « rassembleuse de personnes » pis de trouver une façon d'amener l'ambiance de l'équipe à un plus haut niveau. » Rosalie (soccer)

« On avait une grande relation, on se tirait les uns, les autres. On allait... On faisait des sessions de révision pour les finaux, ou les mi-sessions ensemble dans les bibliothèques de l'un, de l'autre. On déjeunait, on dinait, on soupait ensemble. On allait à la muscu ensemble, on faisait les trajets ensemble. Donc pleins de petites choses qui ont fait que... sans vraiment se dire que « on va être meilleur grâce à ça », on se tirait, les uns les autres vers le haut. » René (rugby)

« Dans le volley on est 6 sur un terrain, 12 dans une équipe. Donc forcément, il y en a 6 qui ne jouent pas. Donc oui il y a des intérêts personnels, mais à la fin de la journée, quand on a un match, bah c'est l'objectif d'équipe qui prime en fait. On veut gagner le match. » Léa (volleyball)

« Et dès le début de mon expérience chez les Carabins, ça a créé plein de connexions pour moi. Je me rappelle à ma première année, j'avais peu d'amis dans mes cohortes mais mes amis c'était dans l'équipe des Carabins. » Justin (cheerleading)

« Maintenant que je suis entraîneur, je vois ça complètement différent et si je savais tout ça quand j'étais ÉA, j'aurais été complètement différent parce que quand on a nos réunions entre entraîneurs à portes closes et qu'on parle que qui est meilleur que qui, faut mettre les émotions de côté et on le fait pour le bien de l'équipe. » Gabin (football)

Capacité de développement

Les éléments présentés ci-dessus indiquent qu'en plus d'une cohérence éthique présente a minima après réflexion, les Alumni de notre échantillon ont ressenti une utilité sociale en tant que membre de ce PSE. Enfin, nous avons aussi pu établir que leur capacité de développement était aussi présente dans nos données. Ce qui est criant ici, c'est que ces personnes sont capables de faire un lien direct entre les compétences développées dans leur passé sportif et celles qu'elles mobilisent dans leur vie actuelle :

« [...] je le vois vraiment régulièrement à quel point mon parcours sportif a influencé mon parcours de vie. La meilleure manière d'apprendre ces *soft skills* qui sont plus difficilement enseignables sur un banc d'école, ça a été la plus belle école de vie et la plus belle préparation que j'ai pu avoir pour le monde professionnel, plus que bin d'autres affaires que j'ai eu dans mon parcours académique. » Elsa (natation)

« Tout cet apprentissage de compétitionner dans le sport, de performer dans le sport, 100% a été transformé dans ma vie de tous les jours où je veux être la meilleure version de moi-même. J'veux être actif physiquement mais aussi juste dans mon cercle de travail, je veux être le meilleur. J'veux performer sur un quotidien. Ma journée de travail, j'aimerais que ce soit la meilleure journée de travail que j'ai fait cette année, tu comprends ce que je veux dire. » Gabin (football)

Léa se lamente même que nous puissions nous priver d'un tel outil à l'échelle d'une nation:

« Parce qu'effectivement en France en fait le sport il n'est pas considéré, c'est un nice to have, mais c'est pas quelque chose qui fait partie intégrante de la routine des gens. Et alors que le sport ça apprend beaucoup de choses, ça apprend sur soi-même, ça apprend le travail d'équipe, ça apprend la concentration, la motivation, l'atteinte d'objectifs, mettre toutes les étapes en place pour atteindre ses objectifs, etc etc. Et si moi j'étais Barnier, je pense que ce serait d'une part vraiment de remettre le sport à sa juste place et de faire en sorte que tous les, notamment les enfants, aient plus d'heures de sport à l'école et que ça soit beaucoup plus valorisé Parce que, en règle générale, le sport en France en tout cas c'est la culture, l'art sont très valorisés, le sport l'est beaucoup moins. Donc il y a déjà cet équilibre-là à retrouver. » Léa (volleyball)

Tandis que Damien se désole que nous puissions arrêter sa pratique sportive. Selon lui, si celle-ci est bien menée, elle devient un processus qui nous procure des bienfaits sur le long terme et non une quête d'un seul objectif :

« Je trouvais ça dommage, l'année passée un de mes joueurs qui avait gagné le championnat canadien a dit qu'il ne voulait plus jouer, c'était fini pour lui le tennis, il a fait ce qu'il avait à faire. Mais j'étais comme le tennis ça apporte tellement, je trouvais ça triste. Ultimement, même avec les Carabins, on pense... t'sais l'équipe de foot a gagné la vanier et on en a fait une grosse affaire mais nous on a gagné 6 ou 7 championnats canadiens et c'est passé un peu sous silence. Est-ce qu'on est des meilleures personnes ? Quand tu regardes en arrière, les accomplissements c'est là où il faut trouver un équilibre entre accomplissement et un championnat, une victoire. C'est ce qu'on disait : à quel prix ? Si pendant une année ça a été super toxique, les guéguerres et tout ça puis finalement on gagne. On va être content pendant, j'sais pas... 1 semaine. Après ça, on a été toute l'année pas bien. T'sais le processus faut qu'il soit agréable aussi, c'est pas juste les résultats qui importent. » Damien (tennis)

Afin d'y voir plus clair dans ce processus de transfert des compétences, nous avons dressé le tableau ci-dessous qui compile les expériences sportives qui mènent aux compétences les plus mises de l'avant par les Alumni :

Tableau 9 - Du terrain à la vie d'adulte: des compétences en plus d'un diplôme

| Expérience de maîtrise | Compétence développée | Récur-rence | Cas vécu par un·e Alumni |
|---|---|--------------------|---|
| Faire face au stress, perdre | Cultiver son humilité, apprendre à gérer ses émotions | 21/23 | « Et c'est ça que le sport apporte. C'est que tu vas perdre. [...] Ça fait tellement réaliser des choses. Ça t'aide tellement dans tes processus mentaux à gérer tes émotions. » Gabin (football) |
| Développer un esprit d'équipe | Travailler pour un objectif plus grand que soi | 18/23 | « Donc forcément, il y en a 6 qui ne jouent pas. Donc oui il y a des intérêts personnels, mais à la fin de la journée, quand on a un match, bah c'est l'objectif d'équipe qui prime en fait. On veut gagner le match. Donc tout le monde fait en sorte de s'aligner vers la même direction. » Léa (volleyball) |
| Chercher à se dépasser | Viser des objectifs ambitieux | 21/23 | « Juste ce désir de se dépasser et de créer quelque chose qui n'existe pas dans des endroits où ils n'ont jamais été exploré. Ce désir et ce besoin des gens, font en sorte que la société s'améliore. » Damien (tennis) |
| Persister face aux doutes | Faire preuve de résilience | 22/23 | « Par rapport à aujourd'hui, j pense que ça m'aide à être résiliente. Dans le sens où c'est ok de faire des erreurs, c'est ok de ne pas toujours tout savoir et de plus le voir comme un apprentissage plutôt qu'un défi insurmontable pour prendre les choses personnellement. » Isabelle (rugby) |
| Naviguer dans des hauts et des bas | Se guider par l'introspection | 19/23 | « Pourquoi tu veux travailler fort ? à quoi ça sert ? Il y a quand même une partie là-dedans à équilibre, histoire que tout ça ait servi à quelque chose. » Myriam (volleyball) |
| L'entraînement mène à des réalisations en compétition | Avoir foi en sa capacité transformatrice | 23/23 | « Souvent je dis que c'est comme « gravir une montagne ». tu ne peux pas gravir la montagne en regardant le sommet parce que tu vas t'enfarger dans tes pieds. Faque c'est vraiment en regardant par terre, en y allant pas par pas, que finalement un jour tu réussis à débloquer comme un jour tu regardes en haut et tu te dis « oh mon dieu je suis si prêt ». Faut pas que tu regardes tes gains d'une journée mais faut que tu les regardes sur du moyen et sur du long terme. » Gabin (football) |

Source : Création de l'auteur

Poursuivons avec un autre prisme de cette capacité de développement au sein des Carabins. Si les Alumni ne possédaient pas beaucoup de latitude au regard de la « structure » et du

« cadre » que leur PSE offrait, ils et elles ne ressentait pas forcément d'ennui, car leur mode de vie était très intense au niveau de l'enchaînement des activités :

« En natation on s'entraînait du 20/25 heures semaine. Donc tout ce qu'on faisait, on s'entraînait deux fois par jour, des fois trois fois par jour avec la musculation. Donc on était super drillé là à tout faire. On mangeait comme il faut, on dormait bien... toute notre vie était rodé autour du fait qu'à cette compétition-là, il faut performer. T'sais moi je me souviens pour un exemple un peu plus récent. Je me souviens que quand on arrivait aux championnats canadiens, quand on arrivait au RSEQ⁵⁴, notre entraîneur nous disait toujours : « une fois que t'es arrivée à la compétition, t'as tout fait... si t'as tout fait ce que tu devais faire pour performer, tu arrives en arrière du bloc et tu n'as plus à stresser. » Parce que tu sais tout le travail que tu as derrière toi. » Elsa (natation)

Pour autant, durant leur passage au sein du PSE des Carabins, ces personnes avaient l'occasion de faire des choses qui leur plaisait, et parfois au-delà de leur simple pratique sportive :

« On se soutenait beaucoup, on faisait ci, on faisait ça, on sortait les fins de semaine. Tout ça, c'était mon expérience universitaire grâce à ce sport et ces étudiants qui ont la même passion que moi. Ils m'ont aidé à passer à travers mon université. » Justin (cheerleading)

« Moi ça l'a toujours été ça ma mentalité en lien avec ma performance, c'est comment est-ce que je peux faire tout ce que j'ai besoin de faire dans mon entraînement, pour arriver derrière le bloc dans une compétition pis me donner à 100%, pis être fière de moi après peu importe ce qui arrive, que j'ai mieux performer ou moins bien performer, je sais que j'ai tout donner dans mon entraînement pour y arriver. » Elsa (natation)

À la lumière des informations présentées pour la cohérence éthique, le sentiment d'utilité sociale et la capacité de développement, il se révèle que nos participant·es, malgré leurs parcours variés, trouvaient du sens dans leur vie d'ÉA et spécifiquement dans leur pratique sportive. Nous allons à présent nous arrêter sur le facteur commun qui permet une telle réussite collective.

6.2.2 ...Grâce à un socle commun...

Nous n'avons pas suffisamment de données par sport pour clarifier des cultures spécifiques à chaque sport. En revanche, les quelques éléments dont nous disposons nous permettent

⁵⁴ Aux championnats provinciaux organisés par le RSEQ.

d'insinuer que malgré le fait que chaque sport ait sa propre culture (pas les mêmes historiques, pas les mêmes attentes collectives, par les mêmes normes sociales), nous concevons tout de même un socle commun à tous les sports. Ce socle rassemble des occasions communes de développer des compétences (voir Tableau 9) parce que des valeurs communes sont partagées à la base. Prenons le cas de cette valeur de famille de cohésion transversale dans tout le PSE des Carabins. Le sentiment d'appartenance se caractérisera dans une « famille » au football (Gabin et Raymond) ou avec « des coéquipiers » on passe tout notre temps sur et en dehors du terrain au rugby (René), alors qu'en natation on aura un « sentiment d'équipe » (Elsa) qui permettra de rendre le « stress intéressant » (Victor). Au niveau de l'athlétisme, ce sentiment est plus dur à maintenir du fait de la logistique de nos entraînements qui ne nous contraint pas toutes à nous entraîner sur une base régulière ensemble. Néanmoins, comme le stipule Théodore, qui a pris soin de relire et de commenter mon auto-ethnographie :

« Pour le sentiment d'appartenance je l'ai eu énormément au début, lorsque je m'entraînais avec le groupe. Et j'ai l'impression qu'il s'est estompé au fur et à mesure que je m'entraînais comme satellite. Mais avec l'expérience j'ai appris à saluer les gens de l'équipe lorsque je les croisais et à ne pas hésiter à aller vers eux, pour les saluer ou simplement discuter rapidement. » Théodore (athlétisme et cross-country)

6.2.3 ...qui perdure dans le temps!

La constance de l'expérience offerte aux ÉA dans le temps ne s'illustre pas vraiment dans les conditions matérielles, mais plutôt dans des opportunités d'apprentissage. Un aspect notable est que les ÉA n'entrent pas dans un PSE pour développer des compétences, mais pour poursuivre leur parcours d'ÉA entamé dans leur enfance. Rappelons que, sur les 23 participant·es, seule une seule personne n'avait pas pratiqué son sport de manière compétitive dans son enfance. C'est d'ailleurs l'une qui a eu le plus de mal à s'en sortir dans son parcours, du fait de l'écart entre ses motivations et les attentes envers elle :

« Donc je pense quand je suis rentré dans le club, c'était ma première année à Montréal, même si à la base je faisais de la course à pied surtout pour socialiser, rencontrer des gens, la performance avait déjà une importante part. Ça m'a directement mis de la pression pour m'améliorer plutôt que de le faire pour le plaisir, qui est normalement l'objectif dans un sport. » Omar (Athlétisme et Cross-Country)

Mais, comme les autres, il est capable de trouver du sens dans son parcours :

« Y a des jours où je vais être plus inspiré, d'autres moins, des jours où je vais être plus critique sur ce qui m'entoure, d'autres jours, plus nuancé. Et je pense que ça serait mentir de dire que j'ai toujours eu un avis négatif sur la performance, alors que je m'en suis quand même nourrit pendant plusieurs années. » Omar (Athlétisme et Cross-Country)

Cette capacité à pouvoir retracer le fil de son histoire signale par sa nomination que la période dans ce PSE a été une étape névralgique pour ces personnes. Alors que près de 15 années séparent la dernière année de Brice et la première année de Sonya dans le PSE des Carabins, leur constat semble similaire:

« Et j'y pense qu'au final, quand tu passes par [les Carabins], tu deviens juste une autre personne. » Brice (soccer)

« Mais un coup que t'as passé dans ce monde des Carabins, t'es changé pour toujours. Tu n'es plus la même personne. » Sonya (soccer)

Tout de même, nous pouvons apporter des nuances comme le rapporte Hugo :

« T'sais je dirais, c'est en lien avec l'étude, avec les Carabins, les ÉA pis le monde du travail. Mon feeling, je ne sais pas si ÉA ça nous forme à quelque chose. T'sais tu t'envoies là-dedans si t'as déjà une hygiène de vie ou une structure qui te permet de faire les deux. Faque t'sais je ne pense pas que quelqu'un qui ne l'a juste pas pantoute rentre ÉA pis ressort de d'là une personne performante. À mon sens, le monde qui rentre là-dedans sont déjà performants. Faque c'est un entraînement à la performance pour le monde déjà performant, c'est ce que je pense. Faque après ça, est-ce que c'est le fait de le faire à l'université qui te rend comme ça ou c'est parce que t'es déjà de même quand t'es rentré à l'université et que tu t'entraînais. Mon feeling c'est ça. » Hugo (natation)

Mais le constat de cette constance se vérifie au moins dans l'intensité que procure un tel parcours à travers les émotions générées peu importe les périodes d'activité :

« Mais malgré tout en fait, c'est des émotions similaires mais pas aussi intenses qu'on peut avoir dans un sport d'équipe je pense. » Léa (volleyball)

« C'est une expérience hors du commun d'être ÉA universitaire. Je ne pense pas faire un autre travail qui va... un autre travail ou une autre expérience qui va être similaire en termes d'émotions » Isabelle (rugby)

« C'est le jour de match où tout le stress d'avant match, des fois je me demande vraiment « Pourquoi est-ce qu'on le fait vraiment ? » Finalement, j'y pense qu'on le

fait pour les émotions. On gagne, on perd, ce sont tellement des émotions qui sont à vif pis ce sont des choses qu'on ne vit plus vraiment je trouve sur le quotidien. » Gabin (football)

À partir de leur passé sportif qui les a forgés bon gré mal gré, les Alumni intègrent les parties qu'ils et elles trouvent opportun de cet apprentissage dans une visée de devenir la personne qu'ils et elles souhaitent devenir.

« Si je peux me permettre, ma motivation personnelle a beaucoup changé et évolué avec le temps aussi. Elle est rendue beaucoup plus psychologique que physique aujourd'hui et ça je trouve que c'est intéressant. C'est sûr que plus jeune, c'était de la compétition, la performance, l'atteinte d'objectifs. Aujourd'hui, c'est la notion d'équilibre. Bouger me permet de mieux dormir, d'être plus patiente, d'être plus concentrée, d'être plus réfléchie, d'être plus dynamique dans la vie. Ma motivation à aller m'entraîner vient plus de tous ces facteurs. Et ce que je souhaite que mes enfants puissent avoir dans leur vie. » Valentine (natation)

6.2.4 L'illustration par la continuation d'une activité physique

La transmission de cette nécessité de bouger pour maintenir une bonne santé illustre bien l'opportunité offerte aux ÉA de s'approprier les apprentissages qui leur sont propres afin de les intégrer pour orienter au mieux leur trajectoire de vie. De cette manière, pour une même compétence, les applications sont pratiquement infinies, comme nous le verrons dans la prochaine partie. Mais dans le cadre de cette poursuite de l'activité sportive, cela peut être toujours dans la compétition : du haut niveau (Myriam, Victor, Sarah) à la simple prise de chrono (Katherine, Hugo, René) en passant par la comparaison avec d'autres personnes du même *gym* (Valentine) ou une ligue de garage (Justin, Mélanie, Kevin). Elle se reflète aussi dans des carrières d'entraîneur·euse pour l'amour de leur sport et le souhait de redonner (Gabin, Raymond, Damien, Brice). De plus, elle peut émerger, la plupart du temps d'ailleurs, en tant qu'activité physique juste pour se maintenir en forme et prendre soin de son corps (Alexia, Léa, Elsa, Isabelle, Marie), pour jouer dehors (Rosalie), pour socialiser (Omar), pour essayer autre chose (Sybille, Sophie)... Dans tous les cas, une constante demeure : ces personnes continuent d'avoir du plaisir. Tous ces exemples sont issus des propos relevés dans nos entrevues.

6.2.5 Sommaire première partie

En conséquent, l'analyse précédente met en évidence à quoi ressemblent leurs guides cognitifs qu'ils et elles ont élaborés en partie durant leur parcours d'ÉA. Pour ce faire, nous avons décortiqué les compétences et les apprentissages qui trouvent leur pertinence dans leur vie actuelle, notamment dans leur satisfaction vis-à-vis de leur emploi. De plus, nous avons découvert comment les ÉA tiraient du sens de leur quête de performance durant leur parcours universitaire.

Ces premiers constats ouvrent la voie à nuancer notre hypothèse initiale, selon laquelle les injonctions à la performance orienteraient systématiquement les ÉA vers une volonté accrue de performance. Au contraire, ils suggèrent que ces exigences ne sont pas nécessairement aliénantes, dans la mesure où elles donnent lieu à une part importante de réflexivité chez les Alumni une fois leur parcours d'ÉA complété.

Nous trouvons que la citation suivante exprime bien la poursuite de la pertinence de leurs guides cognitifs dans leur nouvelle vie :

« Ouais alors moi j'étais un peu, mes potes ne me l'ont jamais vraiment dit, pas ouvertement, juste quelques-uns d'ailleurs, j'suis un peu un stakhanoviste (rires) nan je suis assez pragmatique et surtout cartésien et euh... et maniaque parfois (sourire de complaisance) dans mon organisation. Et en fait, le schéma que je pouvais avoir à l'université, dès que je suis revenu en France... ça me plaisait! Fallait comprendre que je ne le faisais pas à contrecœur et que ce n'était pas forcé. Juste que... en fait, quand j'ai compris que ça fonctionnait... pour moi. En fait, quand quelque chose fonctionne et que les résultats sont là, tu y prends goût. Une fois que tu y as pris goût, tu... tu en fais une habitude. » René (rugby)

6.3 Tour d'horizon de la notion de performance chez les Alumni

À présent que nous sommes en mesure de dresser les fondations sur lesquelles les Alumni bâtissent leur vie d'adulte, intéressons-nous à présent à cette vie d'adulte et au déploiement de leur agentivité dans celle-ci. Pour ce faire, nous reprenons le même exercice que dans la première partie de ce chapitre six avec une présentation synoptique de la conception de la performance individuelle et de la performance sociale et des limites de celles-ci.

Tableau 10 - Présentation synoptique des Alumni Carabins (Partie B)

| Nom, Genre, âge, lieu du primaire | Occupation actuelle | Parcours universitaire | Parcours chez les Carabins (Sport, années d'éligibilité consommées) | Définition de la performance (à l'échelle individuelle) | Définition de la notion de performance dans la société | Pression de performance |
|--|--|---|---|--|---|---|
| Omar , Homme, 29 ans, Région parisienne | Chargé de projet en urbanisme | UDEM; Bac en cinéma et Msc en anthropologie | Athlétisme et Cross-Country, 2017-2019 (2 années) | Assez critique par rapport au concept de performance, mais « de temps en temps ça peut agir comme un moteur qui peut donner un sens à ma vie » | « Le collectif n'est pas mis en valeur et n'inspire pas la société. » la performance est omniprésente. De temps en temps on a peur d'essayer certaines choses par peur de ne pas être performant. | Son ancienne copine lui permet de s'enlever de la pression de performance. Celle-ci est ancrée dans son envie/besoin de faire plaisir aux autres. Au début de son parcours d'ÉA, il courait surtout pour socialiser plutôt que pour la performance, ce qui rendait les exigences de performance extrinsèques. |
| Victor , Homme, 26 ans, Grand Montréal | Msc en génie mécanique | Polytechnique; Bac en génie mécanique et Msc en génie mécanique | Natation, 2018-2023 (3 années) | Un concept évolutif en raison des exigences vis-à-vis de lui. La performance scolaire n'en était pas une car il avait «de la facilité à l'école ». La performance est intrinsèquement liée au bonheur, deux notions difficilement quantifiables. | La « performance nord-américaine » n'est pas soutenable. Une certaine hypocrisie entre l'omniprésence de la performance dans nos vie et l'intérêt que nous portons à la santé mentale. La performance peut être très sain mais basculer dans un côté malsain si on s'en rajoute trop. | La performance d'équipe est un « stress intéressant » par le sentiment d'appartenance qu'il procure. Mais se mettre une pression seul, c'était «lourd à gérer» et ça ne lui «rapportait plus rien». |
| Mélanie , Femme, 25 ans, Grand Montréal | Contrat à temps plein - services sociaux DPJ | UDEM; Bac en psychologie et Msc en sociologie | Athlétisme, 2021-2024 (4 années) | La performance est une notion très individuelle. Elle doit être conçue par rapport à nos objectifs et nos capacités personnelles et rejoindre nos valeurs. | Dans un monde capitaliste, c'est normal et nécessaire d'être performant, pas seulement sur le plan financier. Pour autant, ce n'est pas la majorité du monde qui aspire à devenir financièrement performant. | Elle ne ressentait pas de pression scolaire, «C'était juste le fun» alors qu'elle pouvait ressentir une pression de performance dans son sport, même si celle-ci est intrinsèque. Aujourd'hui, elle a du mal à se défaire de l'association performance-compétitivité-pression. |

| | | | | | | |
|---|---|---|--------------------------------------|--|---|---|
| Rosalie, Femme, 26 ans, Grand Montréal | Résidente en médecine | UDEM; Médecine | Soccer, 2018-2023 (5 années) | « Travailler en fonction d'atteindre ses objectifs [peu importe c'est quoi tes objectifs et leur domaine d'application] sans nécessairement devoir les atteindre à tout prix pis d'avoir une certaine rigueur dans tout ce que tu fais. » | Nous sommes dans un système méritocratique où la performance a donc une place légitime et qui permet de tendre vers davantage d'efficacité. Mais elle remet en question l'association entre être heureux et être performant du fait des dommages à plusieurs niveaux du capitalisme (notamment environnemental) | Des journées à rallonge, «peu de temps à ne rien faire [rires] donc des «sacrifices si on veut». Ce rythme était un peu stressant, mais elle le vivait bien. |
| Hugo, Homme, 41 ans, Saint- Augustin- Desmaure | DG développement opérations applicatif | Polytechnique et HEC; Bac en génie électrique et MBA | Natation, 2003- 2006 (3 années) | La performance est conçue comme une «fonction mathématique des résultats sur les attentes. « Elle est vue comme un parcours: «Si c'est une fin, c'est un échec, si c'est un essai, c'est juste le processus de la performance.» | On ne cherche pas à en faire plus que ça mais on critique ceux qui réussissent. Il n'aime pas la culture américaine, au contraire de celle québécoise, mais il admire leur «notion de glorifier la performance, le succès». | Il avait une pression parentale, «pas une grosse pression», mais légitime et saine. Comme celle de devoir réussir académiquement pour rester éligible. C'est sa mentalité « force-toi! Et ça va bin aller « qu'il garde encore aujourd'hui. |
| Damien, Homme, 41 ans, Grand Montréal | Entraîneur | UDEM; Bac en enseignement physique | Tennis, 2003-2008 (5 années) | «Repousser un peu ses limites, de mieux faire. [Peu importe le domaine], c'est de se dépasser, de s'améliorer, de... une certaine partie de compétition, pour se mesurer aux autres, pour un peu se mesurer à soi, d'avoir un certain baromètre par rapport à ses propres habiletés, ses propres capacités.» | La performance est dans toutes les sphères de la société (travail, sport...). Il explique la nécessité de croissance infinie des entreprises. Des fois, «ça peut devenir maladif». Il expose aussi la nécessité de se questionner, dans un PSE sur où on pose la «limite entre performance, victoire et succès mais à quel prix». | Il ressent une certaine pression avec les résultats à obtenir dans un programme «qui se veut sérieux», «sans que ça soit au détriment de la vie des gens.» |
| Sarah, Femme, 26 ans | X | UDEM | Athlétisme, 2017- 2023 (4 années) | Le temps lui a permis de relativiser sur ce qu'est la performance. Avant, celle-ci était un score, un retour objectif tandis que maintenant, c'est plutôt le | Remise en question de la nécessité de définir la performance par rapport à la comparaison vis-à-vis d'autrui et par rapport au prisme de la compétition. | Les réseaux sociaux ça joue énormément, ça crée des standards de fou qui sont irréalistes, inatteignables, imposent une |

| | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--|----------------------------------|--|--|---|
| | | | | dépassement de soi, aller à fond dans son projet. | Pourrait-on définir la performance par rapport à soi-même? | «pression intense sur les gens», notamment chez les Carabins |
| Léa , Femme, 43 ans, Région parisienne | Gestionnaire de projet | UDEM et HEC; Bac en communication et Msc en Management | Volleyball, 2005-2010 (5 années) | «avoir un objectif clair et défini et de mettre en place des stratégies pour atteindre cet objectif fixe, [de donner son maximum] et de valider à chaque étape le succès ou non pour réajuster et vraiment atteindre l'objectif. [C'est une planification,] c'est un processus.» | «Les gens se trompent quand on parle de performance» car ce n'est pas un processus individuel et infini. «Être performant c'est être conscient de soi même, de ses limites, de ses besoins», en d'autres termes, être capable de bien collaborer avec les autres sans profiter du système, sans être délétère pour les autres et tout le temps se mettre de l'avant. | Face aux exigences de performances externes ou même interne, il est primordial de se demander pourquoi on agit afin «d'aller maîtriser ce qu'on fait», de se connaître et de «contribuer au bien commun». |
| René , Homme, 29 ans, Région parisienne | Journaliste | UDEM; Bac en communication et DESS en journalisme | Rugby, 2017-2023 (4 années) | «Donc voilà, le mot performance c'est pas juste se donner à 100% dans tout ce que tu fais, c'est aussi préparer son quotidien, l'adapter, parfois faire des sacrifices.» | Il y a la «performance capitaliste» intrinsèque à notre société. Mais chez les gens, il y a une certaine complaisance vis-à-vis du dépassement de soi en raison de «notre confort, notre sérénité» permis grâce à nos «salaires, à l'accès à la nourriture.» | L'équipe de rugby était assez jeune parmi le portfolio d'équipes des Carabins, ce qui impliquait des «ambitions» moindre au niveau collectif. En revanche, il a eu «un rapport à la performance assez stricte» et «un cadre qui [lui] a permis de [s]'épanouir» |
| Isabelle , Femme, 25 ans, Région parisienne | Analyste en performance numérique | HEC; Bac en administration | Rugby, 2017-2023 (5 années) | « ce qui me vient à l'esprit c'est de donner le meilleur de soi mais quand je dis ça, je mets un bémol parce que le meilleur de soi n'est pas la performance pour tout le monde selon les yeux de chacun. C'est juste que dans mon cas, la performance c'est donner le meilleur de moi et c'est ça atteindre les | On a des modèles qui sont les entrepreneurs de la Silicon Valley: on crée des services qui répondent à des besoins qui n'existent pas forcément «par plaisir de trouver une innovation». Il y a aussi l'impératif d'être rentable, de «battre ses compétiteurs» dans sa «vision très capitaliste de la chose». | Autant elle valorise l'importance que nous accordons à la santé mentale et elle capable de mettre et respecter ses limites, autant elle met en garde une société qui s'enferme dans sa zone de confort |

| | | | | | | |
|---|--|--|----------------------------------|--|--|---|
| | | | | objectifs que je me suis fixé.» | | |
| Sybille , Femme, 30 ans, Grand Montréal | Gestionnaire de projets en communication | UDEM; Bac par cumul et deux autres certificats | Volleyball, 2013-2018 (5 années) | « faque la performance pour moi, de façon générale, c'est d'avancer vers un objectif et de le faire de façon intentionnelle, faque réfléchie. De rechercher cet état de flow dans lequel on est bien..» | Elle est axée sur le travail. Et aussi sur des injonctions «d'équilibre de vie» surtout au niveau des femmes qui sont invitées à procréer tout en poursuivant leur carrière professionnelle. | « T'sais, honnêtement, il n'y a jamais eu un coach qui a été plus dur envers moi-même que moi-même... Bah... c'est faux mais c'était intentionnel.» «J'ai [pratiqué mon sport] de l'âge de 9 ans à l'âge de 24 ans, [...] donc j'aimais ça (rire). « |
| Kevin , Homme, 31 ans, Grand Montréal | Gestionnaire de projets en TI | UDEM et HEC; Bac en informatique et Msc en gestion de l'innovation sociale | Badminton, 2014-2016 (2 années) | En ce moment, la performance n'a pas le poids qu'elle portait lorsqu'il travaillait au privé. Maintenant, il travaille au public et la performance est d'améliorer les services pour les personnes de sa communauté. | «Ça peut aller dans tous les sens mais pour le moment, où est-ce que je vois la performance aller c'est souvent par rapport à la rat race [aux gains financiers et monétaires].» | «C'était comme une synergie de faire du sport et d'aller à l'école. C'était plutôt quelque chose de bénéfique alors. C'était pas une pression de plus parce que j'avais du plaisir au badminton.» Il n'était pas parmi les meilleurs ce qui lui enlevait de la pression sur les épaules. |
| Alexia , Femme, 36 ans, France (hors Paris) | Directrice lancement de produits | HEC; Bac en administration et Msc en marketing | Golf, 2006-2012 (5 années) | «toujours essayer de faire un meilleur résultat, faire mieux, se dépasser, de tester ses propres limites d'une certaine limite.» | On cherche l'instantanéité, la facilité. Mais, «la performance elle est aussi associée à mieux faire, à se dépasser mais [on] va dans plus vite et différemment mais pas nécessairement mieux. Faque on perd cette qualité et justement avec les RS. » | Elle ressent qu'elle a subi certaines fois une pression parentale, qui l'a aidé autant que ça l'a nuit. Mais, avec du recul, elle en sort grandit. Elle vise plus d'équilibre pour l'éducation de ses enfants. |
| Raymond , Homme, 32 ans, Grand Montréal | Entraîneur | UDEM; Bac en jeux vidéo et cinéma | Football, 2012-2016 (5 années) | Une personne performante est capable de se développer peu à peu pour devenir une «personne de confiance», donc fiable, et «compétente dans son domaine». | «Clairement que la performance, ça ne se fait pas seul. J pense que c'est clairement un travail d'équipe.» | Difficulté à décrocher de la pression de performance pendant son parcours à l'université. Aujourd'hui il sait faire la part des choses et c'est même un «relief» de rentrer chez lui auprès de ses proches. Il avait «un entraîneur qui disait « on ne peut pas flipper la switch ». J'suis d'accord, mais tu peux être capable de la gérer ta switch.» |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| Justin, Homme, 24 ans, Grand Montréal | Enseignant | UDEM; Bac en enseignement secondaire - univers social (histoire et géographie) | Cheerleading, 2019- 2024 (4 années) | En tant que prof, c'est de savoir «pousser ces jeunes- là mentalement et physiquement, créer des liens, avoir une identité, découvrir ce qu'ils aiment. Les pousser à se développer, à aimer les choses, faire l'actualité, devenir les fameux citoyens du monde.» | Il remet en question la notion capitaliste de la réussite. Une société qui performe, c'est une société écologique, qui ne laisse personne derrière (où «tout le monde peut se développer») avec un vivre- ensemble bien présent et dont on est fier. | Gestion de la performance: pas quelque chose d'inné. une «carapace» pour gérer la pression de performance lors des compétitions. Un temps pour performer, un temps pour avoir du fun: ça ne sert à rien d'avoir un environnement trop stricte. Importance de savoir pourquoi il faut performer pour que ça soit agréable. «je ne perdais du sommeil à cause de la pression.» |
| Myriam, Femme. 41 ans, DOM- TOM, France | PDG d'entreprise | HEC; Double Bac en création d'entreprise et en marketing | Volleyball, 2002- 2009 (5 années) | Se fixer des objectifs et se préparer pour atteindre ces objectifs, qui sont sans cesse ajustés à la hausse. Travailler en fou | Tout va vite, les innovations deviennent rapidement obsolètes. Les gens devraient se dépasser davantage afin de découvrir leurs véritables capacités. «Mais après, [...] on a de la chance qu'il y ait des nuls pour qu'on soit les meilleurs.» | Les attentes, c'est la pire des choses en performance. Réussir à trouver de la reconnaissance personnelle |
| Valentine, Femme, 40 ans, Grand Montréal | Conseillère municipale en loisir | Quelques mois au HEC; UDEM, 2 ans en kiné; Bac en loisir, culture et tourisme à l'UQTR | Natation, 2003- 2005 (2 années) | «une rigueur, une persévérance. [...]un sentiment primal, animal un peu. Moi j'adore la compétition. Je trouve ce niveau de performance-là vient des trippes [rires].» Une notion qui était plus physique et est devenue plus psychologique avec le temps. Un équilibre à atteindre | «J pense que la connotation positive ou négative de la performance vient parfois du fait, et je ne suis pas une scientifique, loin de ça, d'être capable d'être fier, d'être satisfait du cheminement qu'on a réussi à atteindre. » | «Mes parents ne m'ont jamais poussé, ne m'ont jamais mis de pression.» Ça a toujours été très intrinsèque pour elle. «Mais il y a un niveau de perfectionnement, de perfection qu'on veut mettre de l'avant au niveau des RS qui [l]'écœure un peu.» |
| Gabin, Homme, 33 ans, Grand Montréal | Entraîneur | HEC et UDEM; Bac en administration et mineure en arts et sciences | Football, 2011-2015 (5 années) | Une notion complexe et subjective. C'est une réalisation à «un niveau élite» et toute la préparation dans l'ombre qui vient avec. | Le sport est la «sphère de vie» qui représente le mieux la recherche de la performance et qui procure «des émotions à vif». Les gens sont trop sur le « <i>cruise control</i> » aujourd'hui car ils | Il y a une «certaine pression de performer dans [s]a famille», ce qui lui a permis de se rendre où il est aujourd'hui. Il est nécessaire d'éduquer les jeunes aux valeurs numériques, les règles de bienséance sur les réseaux sociaux, notamment |

| | | | | | | |
|---|----------------------------------|---|------------------------------------|---|--|--|
| | | | | Intrinsèquement liée à la notion de compétition | ne vivent pas de tels moments. | pour représenter correctement l'institution. |
| Elsa , Femme, 29 ans, Grand Montréal | DG d'un OBNL | HEC et UDEM; Bac en administration et Msc en études internationales | Natation, 2014-2020 (5 années) | Se dépasser, se donner à 100%. | C'est « quelque chose de comparatif », par rapport à ce que les autres font. À l'autre bout du spectre, on ne valorise plus l'esprit de compétition à l'école par exemple, alors qu'il y a aurait un entre-deux à trouver. | Les gens associent la pression de performer à quelque chose de négatif. Elle ressent moins cette pression dans le monde professionnel que dans sa carrière d'ÉA alors qu'elle est directrice générale maintenant. Il y a des attentes vis-à-vis des femmes (être performante au travail et dans sa famille). |
| Sophie , Femme, 25 ans, Grand Montréal | Orthopédagogue | UDEM; Bac en enseignement préscolaire et scolaire (4 ans) et DESS en orthopédagogie | Soccer, 2017-2022 (5 années) | Quelque chose de positif, qui lui a permis de « réaliser des choses que je ne pensais pas être en mesure de réaliser. » | Une hypocrisie avec les injonctions de performance et la mise en valeur de la santé mentale. | Elle avait vraiment du mal à se détacher de la pression de performance durant son parcours d'ÉA, la rendant vulnérable à l'épuisement. Elle a réussi à naviguer depuis, mais c'est un processus. |
| Brice , Homme, 46 ans, Bamako & Région parisienne | Responsable de portefeuille | HEC; Bac en administration | Soccer, 2001-2004 (4 années) | Être tout le temps prêt, dépasser les attentes. Une notion intégrée en lui. | Il y a un « manque de compréhension de ce que ça représente la performance et de ce que ça peut apporter. » « T'as l'intelligence artificielle, tout va aller de plus en plus vite. [...] La performance c'est partout. » | Son passé lui permet aujourd'hui de se détacher de ces injonctions de performance alors qu'il baigne dans un environnement très compétitif. En tant que père, il s'inquiète de ces exigences de performance omniprésentes pour ses enfants. |
| Marie , Femme, 26 ans, Grand Montréal | Gestionnaire en UX | HEC; Bac en marketing et TI et Msc en UX | Cheerleading, 2017-2023 (3 années) | « Atteindre mes objectifs et être contente, être fière. C'est d'accomplir les petites choses qu'on se dit au quotidien au lieu de remettre à plus tard. » | Les gens sont en dilettantes dans leur occupation professionnelle au lieu de s'arrimer avec la mission de leur organisation et de travailler pour un but commun. | Elle s'impose de fortes attentes, et elle est capable de mieux les gérer que dans le passé. Elle est aussi en mesure de mieux faire face à l'échec et de se remobiliser. |
| Katherine , Femme, 41 ans, Grand Montréal | Directrice lancement de produits | UDEM; Bac en sciences biomédicales et Msc en sciences pharmaceutiques | Tennis, 2000-2005 (5 années) | L'envie d'être meilleure, pour elle-même ou par comparaison. | Pour une performance collective, il faut un objectif commun et « que les gens aient envie de participer » | Son parcours semble sans écueil apparent, elle n'en a pas mentionné mais elle a mis l'emphase sur ses motivations intrinsèques qui l'ont guidée. |

De nouveaux constats importants apparaissent :

- Une compréhension commune de ce que représentent les exigences de performance en matière de fonctionnement de cette notion semble se dessiner;
- En revanche, si le fonctionnement autour de la quête de performance paraît bien intégré dans la vie des Alumni, la place accordée à celle-ci dans leur vie s'avère très personnelle;
- Leur motivation intrinsèque paraît être leur plus grand guide dans ce cheminement;
- L'évolution de la conception des exigences de performance se manifeste à la fois à l'échelle collective et à l'échelle individuelle. Collectivement, la notion de performance se transforme au fil des générations. Individuellement, elle prend une signification et une place nouvelles dans la vie des Alumni au cours de leur parcours;
- Collectivement, nous sentons une mobilisation des Alumni envers le « bien commun ». Mais celui-ci prend différentes formes selon les générations. La plus jeune semble davantage mobilisée autour de la transition socioécologique, quand la plus ancienne, qui voit les enfants arriver dans leur famille, se mobilise davantage autour de la mission de leur organisation.
- Un effet *us-versus-them*⁵⁵ a l'air apparaître entre les Alumni et le reste de la population. Concrètement, il y a un décalage qui survient lorsque les Alumni entrent sur le marché du travail et collaborent avec des personnes qui ne partagent pas les mêmes ambitions, les mêmes aspirations et les mêmes postures en ce qui concerne leur contribution collective.

6.4 Un sens du travail qui s'acquiert et se maintient : la clé de la réussite personnelle

6.4.1 Une fine compréhension du processus menant à la réalisation d'une performance

⁵⁵ Selon le APA Dictionary of Psychology, cet effet illustre « la tendance des individus à considérer le monde social en termes d'un groupe interne (« nous ») et d'un groupe externe (« eux »). Par conséquent, les gens préfèrent s'associer à ceux qui leur ressemblent plutôt qu'à ceux qui sont différents, allouent préférentiellement leurs ressources aux personnes qui leur ressemblent et ont des croyances plus positives à l'égard des personnes qui leur ressemblent. » Traduction libre, récupéré le 1er août 2025 sur <https://dictionary.apa.org/us-versus-them-effect> .

Selon nous, une compréhension commune du processus menant à la réalisation d'une performance émerge dans nos données. Cela signifie que nous sommes en mesure de repérer certaines notions clés ainsi que les imbrications entre celles-ci qui reviennent régulièrement dans les propos des personnes de notre échantillon. C'est un apprentissage qui vient cette fois confirmer une de nos hypothèses de départ qui stipule que les ÉA savent comment performer.

Pour illustrer cela, nous avons repris notre figure 6 élaborée dans notre cadre conceptuel afin de relever l'évolution de cette compréhension entre leur passé d'ÉA (voir Figure 12) et leur vie contemporaine (voir Figure 13). Comme nous l'évoquions dans la partie précédente, ces personnes gardent les mêmes guides cognitifs dans le temps. Ce sont même ces guides qui constituent leur avantage compétitif sur le marché du travail.

« Je vais te donner un dernier point. C'est quand cette compagnie m'a embauché et qu'on a fait l'entrevue. D'abord j'en ai fait une et ils m'ont demandé de revenir pour une seconde. Je ne savais pas qui c'était les deux personnes en face de moi, vaguement, je savais qu'il y en avait une en finance. En fait, ils m'ont posé une ou deux questions sur mon parcours scolaire et ensuite, ils sont directement partis à la section athlète. Et j pense qu'on a fait plus de la moitié de l'entrevue là-dessus. Et je pense que j'ai eu la job grâce à ça. Et aujourd'hui, je me rends compte de pourquoi. Ses filles à cette personne-là, elles jouaient au hockey de haut niveau. Donc en fait, ce que les gens attendent d'une personne qui a été athlète, c'est que justement, ce soit une personne qui soit capable de s'adapter énormément, de performer quand il y a un petit peu de pression. Et ils appréciaient vraiment ça. »
Brice (soccer)

Concernant les différences notables, il y a bien évidemment l'environnement et les personnes significatives qui changent. Mais ce qui est intéressant, ce sont les évolutions des attentes de résultats et de l'autorégulation cognitive. D'un côté, certaines personnes redeviennent débutant·es lors de la période de transition. De l'autre côté, au niveau de l'autorégulation cognitive, les personnes se connaissent mieux, donc elles savent pour qui performer mais elles doivent toujours être vigilantes et faire attention à ne pas dépasser leurs limites. L'équilibre auquel toutes ces personnes aspirent est un chemin perpétuel sur lequel elles sont pleinement engagées.

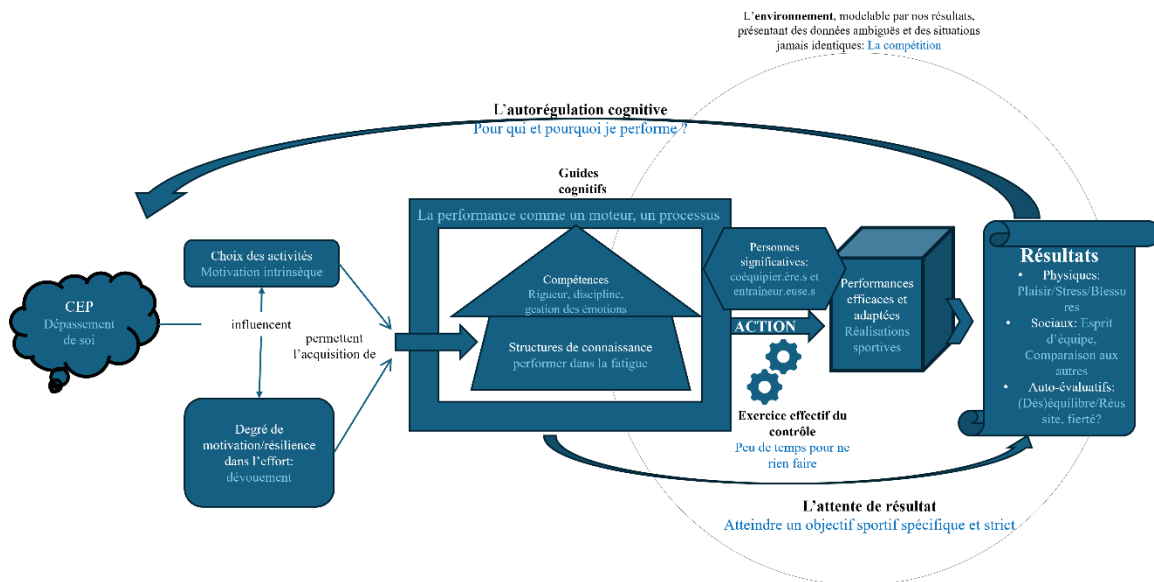


Figure 12 - Conception du processus menant à une performance sportive des participant-es en tant qu'ÉA durant leur passage dans le PSE (création de l'auteur)

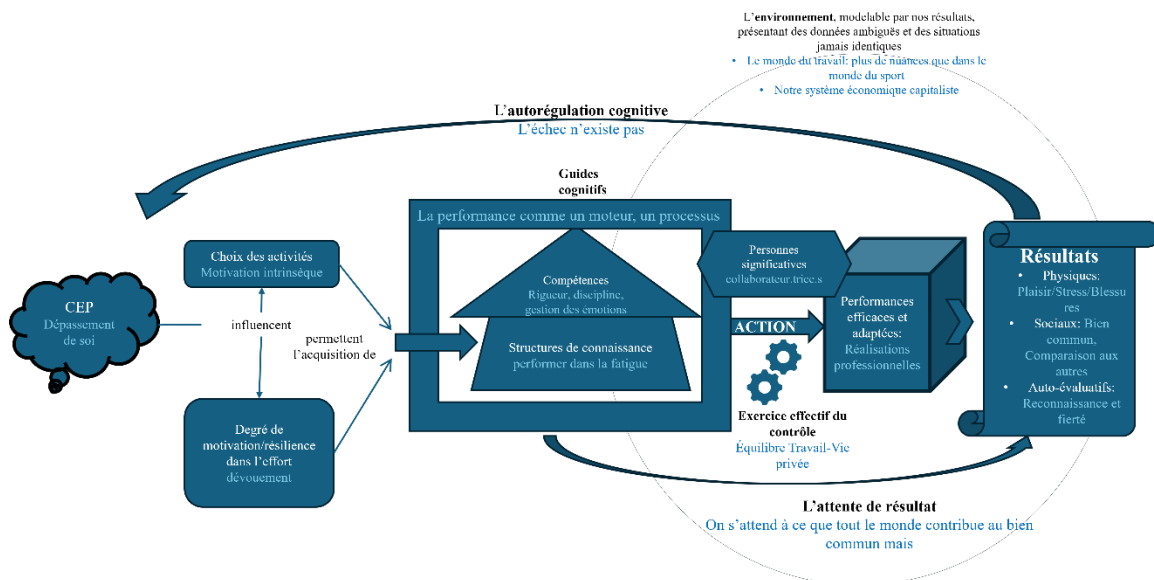


Figure 13 - Conception du processus menant à une performance professionnelle des participant-es en tant qu'Alumni du PSE des Carabins (création de l'auteur)

Nous rappelons, encore une fois, que la définition d'une performance adoptée dans cette recherche est celle de Bandura, soit une réalisation, à ne pas confondre avec les résultats, ou conséquences, de cette réalisation. Mais dans cette partie, nous souhaitons nous tourner vers les Alumni pour confronter cette définition et mettre en perspective leur conception de la performance dans leur quotidien actuel. Pour ce faire, nous avons relevé les

dimensions de la performance proposées par les Alumni en prenant soin de distinguer les causes (voir Figure 14) des conséquences (voir Figure 15) de cette même performance.

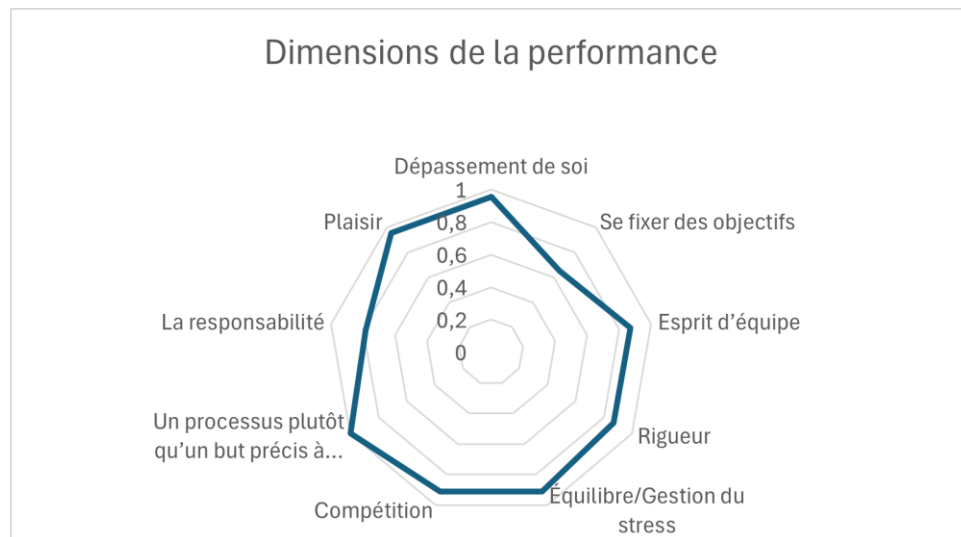


Figure 14 - Dimensions de la "performance" selon les Alumni Carabins de notre échantillon - les causes (création de l'auteur)

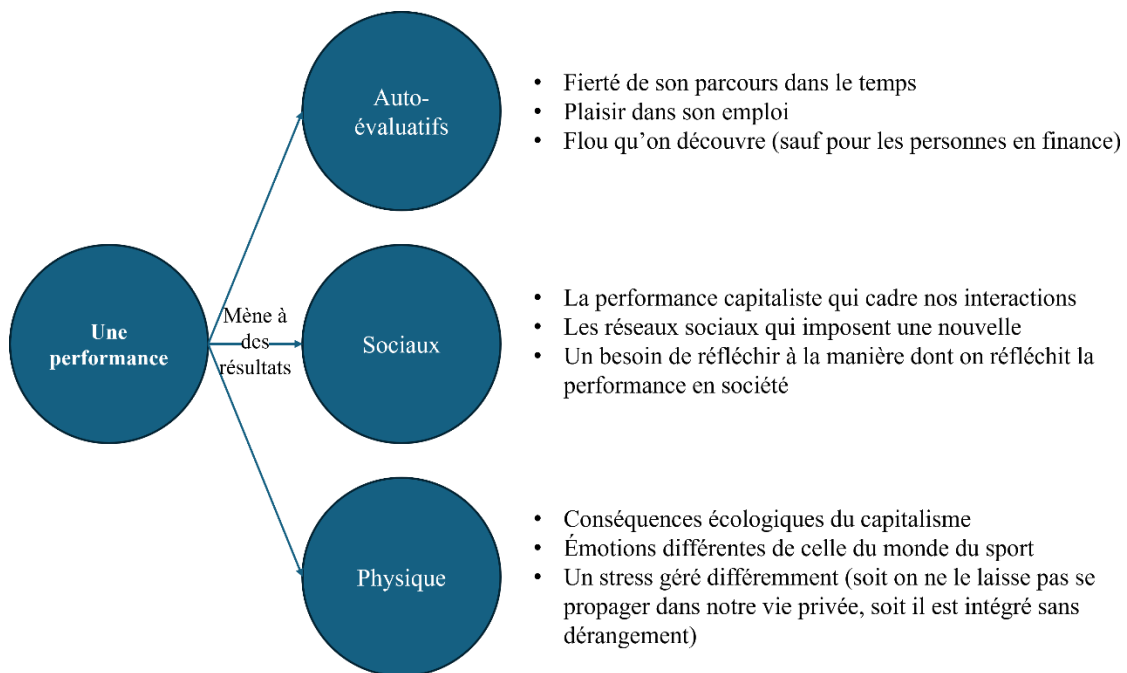


Figure 15 - Les résultats d'une performance professionnelle par les Alumni Carabins de notre échantillon - les conséquences (création de l'auteur)

Toutes ces données consentent à révéler que les Alumni ont compris ce que signifient les croyances d'efficacité personnelle (CEP) conceptualisées par Bandura. En effet, ils et elles

sont confiant·es en leur capacité d'atteindre un objectif spécifique dans leur carrière en mettant en place les actions appropriées dont ils et elles possèdent les compétences ou les connaissances nécessaires pour les accomplir. Cette confiance est intimement liée à la compétence que nous avons nommée « avoir foi en sa capacité transformatrice ». La phrase suivante permet d'illustrer cette mentalité où on sait ce qu'on vise, on sait ce que ça va prendre pour y arriver et on sait ce dont on est capable aujourd'hui :

« Le petit succès moi m'intéresse moins que l'affaire que je ne pensais pas être capable de faire. » Hugo (natation)

En d'autres termes, Sybille évoque cette visualisation et cette connaissance de soi dans ses accomplissements:

« Quand on arrive sur le marché du travail, performance et productivité semblent être des termes interchangeable, bien que dans les faits ils ne réfèrent pas au même concept selon moi. À mon avis, la productivité, c'est «cocher des cases» sur sa to do list. Performer implique d'aller «above and beyond» en bon français. Pas nécessairement en termes d'heures travaillées ou de tâches accomplies, mais dans notre approche au travail en soi : notre attitude face aux défis, la prise d'initiatives, être stratégique dans les relations qu'on établit et les projets qu'on développe. Pour moi, la performance se mesure sur l'impact de notre travail à l'échelle de l'organisation. » Sybille (volleyball)

Plus concrètement, Damien nous raconte sa façon de se rendre aux objectifs qu'il se fixe :

« Puis aussi, je joue contre des joueurs... puis je leur dis : « ah t'sais y a les championnats québécois, les championnats canadiens, les championnats mondiaux... » y a plein de monde qui me disent : « oh non, c'est trop difficile, c'est inatteignable, tout ça ». Mais c'est plus de... moi je le vois comme si tu t'améliores, si tu le fais pis si tu t'entraînes, ce n'est pas si inatteignable que ça. Faque c'est plus de réaliser que c'est possible. T'sais c'est plus de voir les limites qu'on se mettaient ne sont pas nécessairement réelles. » Damien (tennis)

Mais même les personnes récemment entrées sur le marché du travail semblent élaborer des croyances d'efficacité personnelle en adéquation avec leurs capacités du moment :

« Donc mettons que je fais un parallèle avec les Carabins et la notion de performance, au début, avant d'entrer Carabin, j'étais en apprentissage d'athlétisme t'sais. J'ai fait de l'athlétisme juste au cégep, au secondaire, mais il n'y avait pas de notion de performance là-dedans. J'étais bonne, mais je ne voulais pas performer autant que Carabin. Mettons-là, ça fait 6 mois que je suis sur le marché du travail, on pourrait dire que c'est comme si j'étais au secondaire quand j'ai commencé

l'athlétisme. C'est encore embryonnaire, pis je n'ai pas encore intégré la notion de performance. Mais je pense qu'après un an, quand je saurais quoi faire, comment faire la *job*, je vais développer mes compétences puis bien connaître la loi (on travaille à partir d'une loi). Bah là c'est sûr que je vais plus m'orienter performance, donc closer... » Mélanie (athlétisme)

Les prochaines parties offriront la possibilité d'apporter un peu plus de nuances sur ces dimensions liées à la performance et la manière avec laquelle ces personnes en usent dans leur quotidien. Pour ce faire, nous réitérons notre modélisation choisie du sens du travail (Coutrot et Perez, 2022) afin d'obtenir une ligne narrative claire et fluide.

6.4.2 Les trois dimensions du sens au travail dans son emploi

Précisons d'entrée qu'étant donné la diversité des professions de nos répondant·es, pour un même critère, il y aura des réponses opposées ou au moins différentes.

Cohérence éthique

D'abord, commençons avec le sentiment du travail accompli. Quand, pour Sybille, qui travaille en communications, il est plus difficile à interpréter, pour Brice, qui œuvre dans le domaine de la finance, le chemin est tout tracé et concret.

« Mais t'sais moi c'est comment j'optimise mon temps pour réussir à tout faire. Faque il y a cet aspect-là qui est là, que je n'avais pas dans mon sport. L'entraînement est de deux heures, le match dure... et en termes d'atteintes d'objectif, c'est aussi, pendant que tu parlais j'me disais, oui on a des objectifs un peu plus concrets, mais le secteur dans lequel on travaille, en communications, il y a beaucoup de subjectivité, il y a beaucoup d'objectifs politiques qui ne se mesurent pas. Faque c'est ça qui est un peu difficile de dire... on sent qu'on avance mais ce sont des perceptions des fois. » Sybille (volleyball)

« La performance, c'est de faire ton travail et de le faire de façon fiable. Je travaille avec des chiffres tout simplement. Donc l'idée c'est je dois soumettre quelque chose mercredi prochain. Ça dépend qui te le demande. Si c'est ma boss je dis peut-être que... ou sinon elle va me demander quand est-ce que je peux le faire. Si ça vient de plus haut, il n'y a pas le choix. Tu dois le soumettre et tu dois t'assurer que les données sont bonnes, que c'est fiable. Donc ça, c'est la performance. Ok j'ai soumis ça mais dans un format que la personne qui le reçoit c'est suffisamment concis, et tu dois t'assurer que c'est dans le langage adéquat. Tu vas adresser tes données différemment si ton interlocuteur vient des ventes ou du marketing par exemple. Et après d'être prêt à expliquer ton processus. Parce que là, tu n'as pas le temps d'aller dans le processus, tu deales avec le plus haut de la chaîne, donc avec des gens qui

sont déjà au top, qui ne sont pas en apprentissage. Mais toi, ton processus il doit être là. » Brice (soccer)

Dans l'une de ses créations, Hugo décrit son sentiment d'accomplissement, tout en expliquant la nécessité de se surpasser pour l'atteindre:

« Tout le monde veut être performant à quelque part dans la vie. Un employé qui est bon manuellement, ça ne sert à rien de le mettre dans un bureau de comptable. [...] Moi j'ai déjà licencié quelqu'un qui m'a dit merci après. « une chance j'ai eu ce signal-là tôt dans ma carrière ». Hugo (natation)

Mais pour les personnes qui viennent de (re)lancer leur carrière professionnelle, certains questionnements surgissent sur ce sentiment du travail accompli qui n'est pas encore totalement saisissable ou vu comme évolutif. Kevin a vécu, à travers la réalisation de son mémoire, une expérience de maîtrise qui lui permet d'envisager les prochaines étapes avec sérénité. Pour Marie, qui a aussi complété la rédaction d'un mémoire, ressent plus de stress face à ce qui l'attend.

« J'ai pas cette pression encore parce que ça va un peu relax. Mais on verra plus tard quand il y aura plus de demandes, plus de tâches à accomplir, ça va peut-être changer. Mais pour le moment j'ai pas cette pression fait que c'est comme très externe, ce qui va m'amener à vouloir performer ou non. Je sais pas. Je sais pas comment ça va être mais. Tous les jours pour moi depuis que j'ai fini mon mémoire... Ça a été une période qui était assez intense. Fait comme rien ne semble aussi grave que aussi Bouleversant que cette période. » Kevin (badminton)

« J'espère que je vais avoir une bonne *job* que j'aime parce que pour le moment, ça n'a pas été trop stressant dans mes emplois. Les attentes par rapport à moi, c'est comme fais de ton mieux pis ça va être assez. Mais c'est vrai qu'il y a des domaines où ce n'est pas comme ça et ça se peut qu'avec une *job* plus de bureau, là il va y avoir de plus grosses attentes et là peut-être que mon opinion rechangerait, je verrais d'autres choses que je ne vois pas encore aujourd'hui à cause que je ne les ai pas encore vécues. Donc je ne suis pas capable de comprendre cette réalité-là. Mais je suis comme ah non, c'est stressant. Pis je pense que notre relation avec tout ça fluctue et évolue constamment. » Marie (cheerleading)

Ensuite, lorsque nous considérons leur aisance à ne pas faire des choses qu'ils et elles désapprouvent, nous sentons que c'est plus complexe. Effectivement, il est nécessaire de réaliser des compromis ou de s'adapter.

Par exemple, Sophie est aujourd'hui assez rigide sur ses actions qu'elles désapprouvent, qui sont pour le moment des erreurs liées au rythme effréné qu'elle semble s'imposer elle-même. Nous sentons que cela lui rend la vie difficile en ce moment :

« De ne pas autant me taper sur la tête si j'atteins des buts normaux, en prenant en considération ma vie t'sais. Mais ça, je suis sûre et certaine que mercredi tu m'en parles, si mettons on se parle mercredi, pis il se sera arrivé quelque chose, j'vais être comme [souponner]. Et je vais m'en vouloir moi t'sais. Pis il n'y a pas personne... même si les gens disent « bin non c'est pas grave » je vais dire « non, non, c'est grave. » t'sais pour moi c'est grave. Parce que je n'ai pas été au top t'sais. » Sophie (soccer)

D'autres personnes parviennent à s'adapter davantage avec des personnes qui ne partagent pas les mêmes conceptions du travail d'équipe. Pour Léa, nous avons l'impression qu'il y a un peu de résignation sans que cela ne l'affecte trop, ou moins en tout cas, tandis qu'Isabelle n'hésite pas à quitter son emploi pour un autre dans lequel elle se sentira mieux.

« Et moi c'est vraiment là où j'ai dû m'adapter parce que c'est vrai qu'au début de ma carrière, ça m'énervait très rapidement de voir que les gens ne travaillaient pas ensemble, « ne mettaient pas tout sur la table » pour que le projet réussisse de la meilleure manière qui soit, avec de la fluidité, etc, etc... Maintenant, j'ai réussi à prendre du recul par rapport à ça en me disant que de toute manière c'est le monde du travail, c'est comme ça. Donc du coup je le gère mieux, mais c'est vrai qu'au début de ma carrière, ça c'était difficile pour moi » Léa (volleyball)

« Et justement, j'ai vraiment du mal avec ce... cet management qui est plus du genre on ne peut pas prendre des décisions tout seul, on ne peut pas amener de l'innovation, le plan de match, mais le plan de match n'est pas super clair. Et là dès qu'il y a un problème, On va mettre la faute sur les joueurs et pas sur les coachs. Les façons comme ça j'ai vraiment du mal et je suis capable de constater aussi que j'ai été un MVP dans mon rôle, dans mon job, si le coach n'est pas capable de le voir, c'est en dehors de ma décision, dans ce cas mon patron. Donc il y a deux options. Soit je suis capable de vivre avec la décision et du coup t'sais de continuer ainsi. Soit je ne suis pas capable de vivre avec la décision et je change d'équipe.» Isabelle (rugby)

Quant à Victor, il sait où il ne veut pas aller pour ne pas subir ces actions qu'il désapprouve :

« J'ai vraiment de la misère avec la *job* de bureau, des contraintes dans l'fond. T'sais là à la maîtrise, c'est ça qui est l'un t'es autonome. Si y'a une journée où je veux travailler 3 heures, je vais travailler 3 heures. Puis si l'autre journée après ça j'ai besoin de faire 12 heures je vais faire 12 heures. C'est cette liberté que j'aime.

À moins que tu trouves une startup bin nouvelle avec des idées révolutionnaires, c'est dur de trouver ça dans le milieu du travail. » Victor (natation)

Hormis les contraintes liées au travail d'équipe qui sont conçues comme les plus significatives parmi nos répondant·es, un autre défi est celui de faire face à l'équilibre entre le travail et la vie privée. D'emblée, deux facteurs donnent l'impression d'influencer les capacités des personnes à y faire face : l'expérience et la culture organisationnelle de leur lieu d'emploi.

« C'est drôle, tu disais « à 17h je déconnecte ». C'est ce que j'essaie de faire, c'est ce que je tends à accomplir. Ce que je remarque, avant quand je faisais du sport c'était *all consuming*, ça prenait toute la place bin j't'annonce, ça, ça reste aussi. Pour moi du moins et je pense que je ne suis pas la seule. Faque le côté malsain revient à ce niveau-là dans le travail aussi. » Sybille (volleyball)

« J'ai la chance de faire partie d'une organisation où on a justement cette flexibilité un petit peu de notre horaire d'une certaine manière. Donc déjà ça m'aide à définir cet équilibre. On a aussi une flexibilité au niveau des congés. À nous de nous écouter si physiquement, émotionnellement « là j'ai besoin d'une pause », dans les prochaines semaines ou mois, j'ai besoins de congés supplémentaires. Il y a une certaine flexibilité là-dessus. Pis j pense qu'au sein même de l'organisation, il y a une culture qui prône ça. Souvent, on entend notre président parler justement de cet équilibre, de cette flexibilité, à quel point c'est important, d'être plus reposé, de prendre des pauses, de faire ce genre de choses pour justement pouvoir mieux performer, pour être plus focus à certains moments pour mieux réussir. » Alexia (golf)

Nous trouvons éclairant le fait que ce ne soit pas seulement les employé·es qui naviguent dans ces moments d'ajustement. Pour des dirigeant·es d'entreprise, bien que nous pourrions soupçonner davantage de latitude dans leur gestion d'horaires, le défi reste le même :

« Écoutes moi déjà je le fais à l'échelle de mon organisation. Je recommande des choses, que je ne peux pas appliquer à moi-même. Ça je le sais parce que ce n'est pas tout le monde qui veut devenir un méga chef d'entreprise. Et c'est des trucs un peu à l'eau de rose, du genre « essaies de te donner des limites de travail », « il n'y a pas mort d'homme si tu n'as pas remis ton dossier le matin même » « de prioriser l'équilibre »... une des grosses réponses que j'ai trouvées c'était de faire du yoga. » Myriam (volleyball)

À l'inverse de cette aspiration d'équilibre de vie, Brice, lui, n'a pas d'arrière-pensée lorsqu'il s'agit de travailler en dehors des heures de bureau :

« On est dans un milieu [...] très compétitif, une entreprise qui cherche à faire le max de profits le plus régulièrement possible, c'est le cas de toutes les compagnies. [...] Moi dans ce type d'environnement-là, ça ne m'a jamais vraiment stressé. À travers mon parcours, mes déplacements et le sport, ça m'a préparé à ça, à ne pas être stressé. S'il faut travailler la nuit, je vais le faire. Je n'ai pas de problème à ça et je peux relier ça beaucoup au sport. » Brice (soccer)

De plus, il est important de considérer la façon dont on évalue les « sacrifices » nécessaires pour atteindre cette performance professionnelle. Cela s'applique à tous les aspects de la performance abordés précédemment (voir section 6.4.1). Il y aurait les vrais « sacrifices » à éviter, car ils sont un obstacle à notre « épanouissement » et les sacrifices qui ne sont que des efforts à employer pour atteindre cet « épanouissement ». Dans ce second cas, ils sont un passage obligé franchi avec enthousiasme, car faisant partie du processus menant à cette performance. René est explicite du premier niveau de « sacrifices » quand il reprend un partage d'un ami :

« C'est : « à partir du moment où tu as la sensation de commencer à faire des sacrifices, t'as les compromis, qui sont les choses que tu fais ou que tu ne fais pas pour pouvoir avoir un certain équilibre, à partir du moment où tu commences à faire des sacrifices, c'est-à-dire que tu as des regrets, ou des remords, que tu commences à être de mauvaise humeur... euh... voir même à détester certaines choses que tu faisais avant... à partir du moment où tu fais des sacrifices, il faut revoir quelque chose. » C'est pour ça que je te dis que c'est autant vrai dans le sport que dans le travail. Si tu n'est pas capable de t'épanouir, c'est qu'il y a un problème quelque part. » René (rugby)

Alors que Raymond nous explique la place d'un sacrifice préférable :

« Mais que justement, toi t'es passionné et t'as de l'intérêt, t'aimes ce que tu fais. Bin les investissements, les efforts que tu mets là-dedans vont faire en sorte que tu vas devenir un meilleur athlète que lui, parce qu'il y a quelque chose en dedans de toi qui te drive vers ce succès-là. Des fois, t'es mieux de prendre quelqu'un qui est plus passionné, plus motivé qui est capable de faire des sacrifices versus le gros poisson que tout le monde parle parce qu'il est vraiment bon, il est vraiment ci... mais derrière lui, il n'y a pas de caractère, pas de passion, pas de motivation. » Raymond (football)

Cette distinction est éloquente également dans le cas de Rosalie. Celle-ci a bien expérimenté des « sacrifices » :

« Pis après ça, c'était beaucoup épuisant parce qu'après cette journée toute à la clinique de médecine de famille, après ça je devais retourner à mon appart comme

deux minutes pour récupérer mes choses et je repartais direct à l'entraînement. C'est ça, c'était beaucoup comme de sacrifices si on veut. Pis quand même un peu plus stressant. » Rosalie (soccer)

Mais selon elle, cela n'est pas une fin en soi car chaque performance désirée est difficile à atteindre :

« Alors que dans notre système scolaire, on devrait faire l'effort d'englober toutes les activités quelconques, les goûts, les passions. Qu'est-ce que ça donne après ? Bin je pense que si on réussit à faire, il y aura plus de gens qui seront performants dans leur passion, dans ce qu'ils aiment. Parce que c'est difficile d'être performant dans quelque chose qui ne te tient pas vraiment à cœur. » Rosalie (soccer)

A contrario, Isabelle reconnaît qu'elle n'envisage pas de répliquer l'investissement qu'elle fournissait dans sa pratique dans son emploi. Effectivement, elle n'est pas prête à subir certains préjudices qu'elle aurait été prête à faire face avant car c'est sa passion :

« Avec mes convictions personnelles, j'aimerais ne pas avoir la même passion que j'ai au rugby que j'ai dans ma *job*. Parce qu'au rugby t'sais... j pense que pour n'importe quel athlète fait des sacrifices pour sa santé. Mais je pense que... exemple, moi ça a eu un impact très lourd sur mon corps. J'y joue encore mais j'ai quand même subie une opération, ça a été de la *rehab*, ça a été long. So qui m'handicape vraiment. Donc on s'entend que je vais me faire mal pour ma passion. Je ne veux pas me rendre au burnout, pour te faire un comparatif clair. » Isabelle (rugby)

Un exemple concret de cette notion où les sacrifices deviennent des sacrifices quand ils commencent à être subis est les visions du stress de Valentine et Brice. Pour la première, le stress n'a pas sa place tandis que, pour le second, il n'est même pas ressenti.

« Encore aujourd'hui au travail c'est vraiment important pour moi de rire, de s'amuser... on peut travailler très fort et quand on s'amuse, quand on a des collègues de confiance, des collègues qui veulent aussi s'amuser et travailler très fort, tout va tellement mieux. Justement, le niveau d'anxiété diminue... encore-là j'suis dans un milieu du loisir. Je ne suis pas urgentologue, je ne suis pas à la bourse donc le niveau de stress est peut-être différent ici. » Valentine (natation)

« Puis après, dans mon travail en tant que tel, pour moi il y a un aspect inconscient un peu parce qu'à notre niveau, tu joues une finale, c'est gros, t'as beaucoup de pression. À ce niveau, tu n'as rien qui va arriver après, mais c'est la plus grosse chose qui t'arrive dans ta vie à ce moment-là. Et tu joues. Donc il y a cet aspect de la gestion de la pression, du stress. Je ne vois jamais les choses comme tragiques. T'as des fois beaucoup de pression, faut arriver à fermer le mois, faire certains

chiffres. À la fin du mois, tout le monde est quand même extrêmement stressé. Il y a des bonus en jeu, des gens peuvent perdre leur emploi s'ils ne performent pas. Moi je ne le vois jamais comme ça. En tout cas je ne le ressens jamais. » Brice (soccer)

Finalement, dans ce contexte général d'austérité⁵⁶, les personnes qui ne travaillent pas dans des organisations privées ont tendance à dépendre davantage des financements publics. Cela affecte directement leurs capacités à pouvoir réaliser pleinement leur rôle professionnel sans pour autant nuire, comme c'est le cas pour Justin, enseignant, et Raymond, entraîneur.

« Mais à travers tout ce mauvais, il y a plein de bon. Il y a des jeunes qui sont vraiment inspirants, bien plus intelligent que moi à leur âge. Ça redonne le goût de pourquoi on enseigne. Ils vont être performants à leur façon et j'ai aucun mal à croire qu'ils vont réussir. Ça redonne espoir. » Justin (cheerleading)

« Tu regardes les universités américaines, les organisations aux États-Unis qui ont les ressources financières, bin tu regardes le personnel qui travaille avec eux. Bin nous des fois, on va être 7 entraîneurs à temps plein, mais eux autres, ils en ont 26. Faque t'sais, la réalité est complètement différente des deux équipes. Faque nous, au lieu de se pencher sur la question intensément et que ça fasse vraiment partie de notre projet en saison morte, bin c'est peut-être plus quelque chose qui se développe sur le côté pendant quelques années. On va souvent dire l'expérience. » Raymond (football)

Comme indiqué dans nos constats, les répondant·es se déclarent globalement satisfait·es de leurs accomplissements professionnels. Les données suggèrent également que les Alumni de notre échantillon parviennent, avec le temps, à transposer et réadapter le *grit* développé dans le sport à leur environnement professionnel. Ce transfert demeure toutefois complexe, en particulier en début de carrière, période durant laquelle leur expérience dans le domaine professionnel est nécessairement moindre que dans leur discipline sportive. Ainsi, la pratique sportive tend à servir de référence, alors que le monde du travail comporte

⁵⁶ Les syndicats de la fonction publique provinciale et national s'entendent sur les mesures d'austérité entérinées par leur gouvernement respectif. Informations récupérées le 7 août 2025 de <https://www.sfpq.qc.ca/nouvelles/2025-07-07-les-mesures-dausterite-de-la-caq-ne-prennent-pas-de-vacances/> et de <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2025-07-09/examen-des-depenses-au-federal/de-la-pure-austerite-dit-l-afpc.php> Il est plus difficile pour un gouvernement d'annoncer que ses mesures sont de l'austérité en règle générale comme l'explique Olivier Jacques, spécialiste de la question et professeur à l'École de santé publique de l'Université de Montréal. professeur dans une chronique pour le journal Le Devoir (récupéré le 7 août 2025 de <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/822514/idees-retour-mot>).

des paramètres exigeant des ajustements importants. Par exemple, comme nous l'avons observé, la dynamique de travail d'équipe y est souvent moins fluide. De manière transversale, nous notons néanmoins une meilleure connaissance de leurs limites, ce qui leur permet de préserver leur intégrité plus efficacement qu'ils et elles ne le faisaient durant leurs études universitaires.

L'utilité sociale

Au niveau de l'utilité sociale perçue par les Alumni, là encore, les personnes semblent alignées sur l'impact qu'elles apportent dans leur groupe ou dans la société de manière plus générale, autant dans leurs aspirations professionnelles que personnelles. Voici quelques exemples qui témoignent de ce point :

« Mais je pense les grandes équipes performant beaucoup quand y a une bonne ambiance au sein de l'équipe, faque... au quotidien c'était beaucoup ça, je performais dans ma journée en tant que médecin résidente en mettant une bonne atmosphère. T'sais c'était beaucoup d'établir des bonnes relations avec mes patients, parce que je suis en médecine de famille, c'est beaucoup d'avoir des bonnes relations. » Rosalie (soccer)

« Quand tu œuvres dans la transition socio-écologique, nous, notre responsabilité pis notre devoir en tant qu'organisation, c'est aussi de nourrir cet esprit collectif-là de l'imaginaire de dire chaque personne doit contribuer, mais en tant que société, en tant que collectivité, voici le monde... de faire rêver le monde, se projeter dans voici ce qu'on pourrait atteindre collectivement. D'associer une image positive à cette transition socio-écologique là. » Elsa (natation)

« J'ai toujours voulu donner mon maximum. Mettons je le compare, c'est plus dans ce plan-là. Pas tant de gagner, mais de tout le temps vouloir donner mon maximum exactement comme je faisais quand je pratiquais mon sport. Et là je fais la même chose au niveau professionnel. Autant dans l'effort que de... ce n'est pas nécessairement dans vouloir gagner un match mais c'est que la compagnie performe. » Katherine (tennis)

« Je pense surtout arriver à faire entendre aux gens que pour là par exemple on a la France, on a un déficit incommensurable, mais effectivement il va, il faut, on est obligé, je pense, de prendre des mesures pour pouvoir essayer de réduire ce déficit-là. Et tout le monde est vent debout en disant « non, il ne faut pas, on va nous enlever ci on va nous enlever ça, na na na! » Mais c'est vraiment de d'apprendre aux gens de faire comprendre aux gens que ce qu'on fait c'est au service du bien commun. En fait, c'est pour sauver entre guillemets notre pays et non pas pour sauver ta petite personne.» Léa (volleyball)

Et c'est là où nous trouvons intéressant de parler de cet effet du « *us versus them* ». Si ces personnes veulent agir pour le bien commun, elles se sentent, néanmoins, un peu seules dans ce bateau de la société rempli de passagers clandestins. De cette manière, nous postulons que cet effet matérialise un certain paradoxe avec cette société qu'on cherche à défendre et à amener plus loin, mais, en même temps, on ne s'identifie pas véritablement à cette société.

« Je vois notre génération, j'en vois autour de moi ou même sur les réseaux sociaux qui disent « j'en ai marre des jobs à responsabilités, ça me saoule, y a trop de stress, pourquoi je fais ça ». Alors je suis 100% d'accord, je suis la 1ère à dire que si je sens que je ne suis pas respectée, je vais changer mais je pense que parfois on est aussi un peu dans un cocon où on ne veut pas sortir de notre zone de confort et ça je pense que ça va être contre-productif au final. Si en tant que société, on reste trop dans notre zone de confort, on n'aura plus de gens qui vont se bouger pour aller trouver des solutions... par exemple aujourd'hui, c'est désastreux ce qui se passe. Mais si on n'a pas des gens qui sortent de cette réalité de « c'est désastreux ce qui se passe » bah on n'avancera pas plus. Il faut que quelqu'un se lève et qui se dise « moi ça ne m'intéresse pas de finir comme ça et je vais aller trouver des solutions. » Ça ne sera peut-être pas moi. Ce que je veux dire c'est qu'on a besoin de ces gens-là qui veulent performer et trouver des solutions. On a aussi... pas besoin nécessairement, mais c'est normal d'avoir des gens qui ne sont pas dans ce mindset-là et c'est tout à fait ok et faut l'accepter. Mais je ne pense pas que ça soit l'idéal pour une société qu'on soit tous juste comme ça. » Isabelle (rugby)

« Il n'y a vraiment pas assez de gens qui performant. J pense qu'on ne fait pas un énorme travail avec nos jeunes, dans le sens où oui on oblige l'école jusqu'au secondaire. Mais je trouve que l'école on fait beaucoup de nivellement vers le bas. On essaie de... c'est sûr qu'il y a des limites. On regarde les États-Unis qui est un pays très élitiste, et tu vois qu'il y a des limites également. C'est trop. Alors que nous autre, au Canada, en étant une société un petit peu plus socialiste où on veut s'assurer que tout le monde est bien, c'est là qu'on perd la performance. Parce que la performance n'est pas valorisée de la bonne manière. Alors qu'aux États-Unis, si tu es performant, tu vas avoir une bourse d'étude, tu vas avoir un gros emploi, tu vas faire énormément d'argent. Mais ça fait que si tu ne performs pas, bin t'es vraiment dans la misère. Parce qu'il n'y a pas de projet de société pour aider les gens dans la misère. Alors que nous autres, c'est les gens performants qui paient pour ces gens-là pour les ramener vers le haut. Pour moi, il y a comme un juste entre deux à avoir. Je n'aime pas comment les États-Unis fonctionnent, je n'aime pas plus comment le Canada fonctionne, parce qu'on est à deux extrémités. Alors c'est possible de se rencontrer dans le milieu. J pense que ça reste quand même utopique mais j pense que faudrait essayer. » Gabin (football)

Le développement des compétences

Au niveau du développement des compétences, nous avons vu que les Alumni récupèrent les compétences qu'ils et elles avaient déjà développées durant leur passage au sein des Carabins. Cela ne signifie pas que ces personnes dorment sur leurs acquis. Bien au contraire, ces compétences sont des leviers qu'elles utilisent dans le cadre de leur vie actuelle, comme c'est le cas d'Hugo qui raconte comment sa conception des objectifs qui est son socle de progression aujourd'hui :

« Et je fonctionne encore comme ça en me mettant des objectifs de dire c'est quoi que je veux atteindre. Moi je ne suis pas quelqu'un qui me fixe des objectifs nécessairement précis. Je suis encore beaucoup dans une démarche d'apprendre. C'est quoi le prochain mandat que je peux ramasser je ne le sais jamais mais mon but c'est de toujours livrer plus que les attentes. Faque en livrant plus que les attentes, nécessairement il y a des opportunités qui s'ouvrent, pas à tous les jours mais quand même plus qu'une fois par année d'habitude. Va falloir prendre un nouveau mandat. Pis là c'est pareil. T'arrives dans un nouveau mandat, a priori t'es incompetent, c'est nouveau, t'as jamais fait ça, faque c'est qu'est-ce que tout ce que tu vas apprendre et à un moment donné tu commences à comprendre c'est ça qui va faire que j'aurais un succès, c'est ça qu'il faut que j'atteignes, tu te crées des attentes, après ça tu livres, après ça y a d'autres choses. » Hugo (natation)

Autrement, Brice aperçoit le potentiel de développement dans son entreprise et également là où il en est au niveau de sa progression. Ainsi, il est conscient que, pour se sentir pleinement accompli et posséder plus de liberté pour travailler sur ce qu'il aime, il sera nécessaire de réapproprier ses compétences :

« Donc il y a une voie où tu veux aller le plus loin possible dans cette entreprise-là. Je ne suis pas très loin de ça. C'est intéressant, c'est intéressant. Souvent, les gens te disent que ce sont des compagnies qui ne pensent qu'à l'argent. Mais même humainement, tu deales avec des humains et tu rencontres des personnes qui sont extrêmement intéressantes. Ça il ne faut jamais le sous-estimer. Quelqu'un qui est rendu au sommet de cette compagnie, c'est quelqu'un de très intéressant. Ça m'enrichit ces choses-là. Donc ça, ça a de la valeur. Après, ça c'est sûr, c'est un objectif carrière on va dire. Mais à faire quelque chose qui me ressemble un peu plus, avec tout le vécu que j'ai, c'est partir de quelque chose et faire un produit, ça peut être une entreprise qui moi me ressemble un peu plus. Où là ça ressemble un peu plus à ce que j'ai fait en termes de foot. Les deux ont des éléments. Donc c'est de faire quelque chose qui me ressemble, de faire un produit qui me ressemble, de mener un processus qui me ressemble. » Brice (soccer)

Cela nous mène à la latitude dont bénéficient les Alumni dans leurs organisations afin de réaliser leur travail comme ils et elles l'entendent. Si nous constatons déjà que c'est avec l'expérience que les personnes disposent davantage de marge de manœuvre,

« Au travail c'est plus dur d'être malléable parce que t'es aussi... dans mon domaine et dans beaucoup de domaines, je pense, aujourd'hui du monde professionnel, à moins d'être auto-entrepreneur, et encore, je ne suis pas certain. J'suis aussi dépendant des autres. Tu as besoin de certains collègues de travail pour avancer sur des sujets. Et donc tu ne peux pas te permettre de... de créer ton emploi du temps en fonction de tes besoins, de tes envies et de tes priorités. Donc parfois, ça peut faire des journées à rallonge, tout le monde est disponible (en même temps). » René (rugby)

« T'sais c'est un état de flow là en fait. Mais oui en fait, je la retrouve au travail, c'est juste qu'il faut que je devienne plus intentionnelle de t'sais... enlever les distractions, t'sais d'apprendre à contrôler mon environnement. Si j'ai un article à écrire, je ne peux pas... genre c'est un peu un running gag mais le mercredi c'est notre journée où tout le monde est au bureau en principe. Là, c'est un peu calme, je ne sais pas pourquoi. Mais le running gag c'est que personne n'accomplit rien cette journée-là parce que tout le monde est là. On travaille, on est en rencontre mais t'as pas une heure et demie où tu ne te fais pas déranger faque t'as l'impression que t'accomplis rien. Faque t'arrives pas... t'arrives pas dans ton état de flow, t'as l'impression que t'arrives à rien. Mettons, pour moi c'est beaucoup de rédaction, penser à une stratégie de communication X, pour atteindre un objectif donné. Hum... bah pour arriver à jouer libre, travailler libre, cet état de flow là, bin tu mets en place des stratégies. Faque c'est un peu comme ça que je le retrouve dans comme bin pendant une heure et demie bin j'accomplis ce que je ferais en une journée un mercredi. C'est plus ça... c'est un peu ça le pendant professionnel que je vois. » Sybille (volleyball)

Sommaire du sens au travail établi par les Alumni

Finalement, pour terminer cette partie, nous estimons que les Alumni semblent trouver du sens dans leur emploi. En effet, ces personnes ont l'air de parvenir à des réalisations qui ne compromettent pas leur personne et qui paraissent en adéquation avec ce qui leur permet d'éprouver du plaisir. Cela ne saurait occulter la difficulté que revêt le chemin pour se rendre à ce sentiment de satisfaction. Mais ce chemin semble parcouru avec envie. Ensuite, les Alumni réussissent à garder leur sentiment d'utilité dans leurs fonctions professionnelles, participant à nourrir grandement leurs motivations intrinsèques. Enfin, ces personnes gardent aussi leur désir de « dépassement de soi » qu'elles mettent en œuvre

à leur manière et selon les contraintes auxquelles elles font face pour assouvir ce désir, qui reste tangible.

Mais il paraît limpide que la transition vers le monde du travail reste une période névralgique durant laquelle des doutes surviennent, notamment sur le plan de l'équilibre de vie et de critères de satisfaction. Leur bagage sportif contribue certes à leur fournir des compétences interpersonnelles ou de vie, bien utiles dans leur rôle professionnel. Mais aussi, il leur fournit une propension à savoir comment trouver de la satisfaction et du sens dans ce que les Alumni entreprennent. Les contraintes ne sont pas vues comme une fin en soi, mais comme une opportunité pour se réinventer.

Par ailleurs, cette meilleure connaissance de soi couplée à ces contraintes impliquent une remise en question, somme toute relative, du concept de performance jusqu'alors vécu par ces personnes. Cette remise en question permet d'assimiler la réalité vécue par les Alumni dans leurs emplois. Et cela, peu importe le moment. Certes, cette assimilation est plus évidente en début de carrière comme nous l'avons vu avec Sophie qui a du mal à lâcher prise, ou d'autres, comme Sybille qui fait face à une emprise pas toujours désirée de son emploi sur sa vie. Mais cette assimilation se poursuit constamment, notamment au niveau de l'équilibre de vie comme c'est le cas avec Alexia ou Myriam. Nous pouvons donner l'impression d'être en phase avec les exigences que nous nous imposons, mais il est souvent plus ardu qu'on ne l'imagine de conserver cet alignement sur le long terme. Cela semble être le cas avec Brice qui ne semble pas déstabilisé par son emploi exigeant bien qu'il envisage de pouvoir lancer sa propre entreprise, son propre produit, son propre processus.

Nous présumons que la citation suivante est univoque sur ces ajustements personnels à apporter afin de pouvoir garder sa trajectoire dans cette nouvelle période de vie :

« T'sais, j'ai toujours été quelqu'un qui quand je fais une tâche, je fais ma tâche, je suis à 100% dans ma tâche, je ne suis pas dispersée. Si je commence à être dispersée, ça veut dire juste que mon cerveau n'est pas apte à faire la tâche et que je suis capable de le reconnaître, et je vais stopper la tâche. Tout simplement. Versus justement comme je te dis dans mon ancien emploi, où ça ne me plaisait pas plus que ça, de deux, ça venait vraiment m'irriter sur certains points, parce que le micro-management ça je ne suis pas capable, t'sais le fait de vouloir donner son âme pour

son entreprise, ce n'est pas mon genre non plus. Bah ça fait que la journée, j'avais tendance justement à ne pas être concentrée sur ma tâche et à penser « ah c'est vrai ce soir à l'entraînement je vais m'entraîner ça va être cool » et vice versa, quand j'étais à l'entraînement, j'étais en train de ruminer ma journée du fait que j'avais ma boss qui m'avait énervé. Ça devenait instable, ça devenait j'pensais toujours au travail, et quand j'étais au travail, c'était vraiment tout mélangé. » Isabelle (rugby)

La figure suivante permet de refléter ces idées en illustrant les déterminants de leur agentivité dans le monde professionnel :

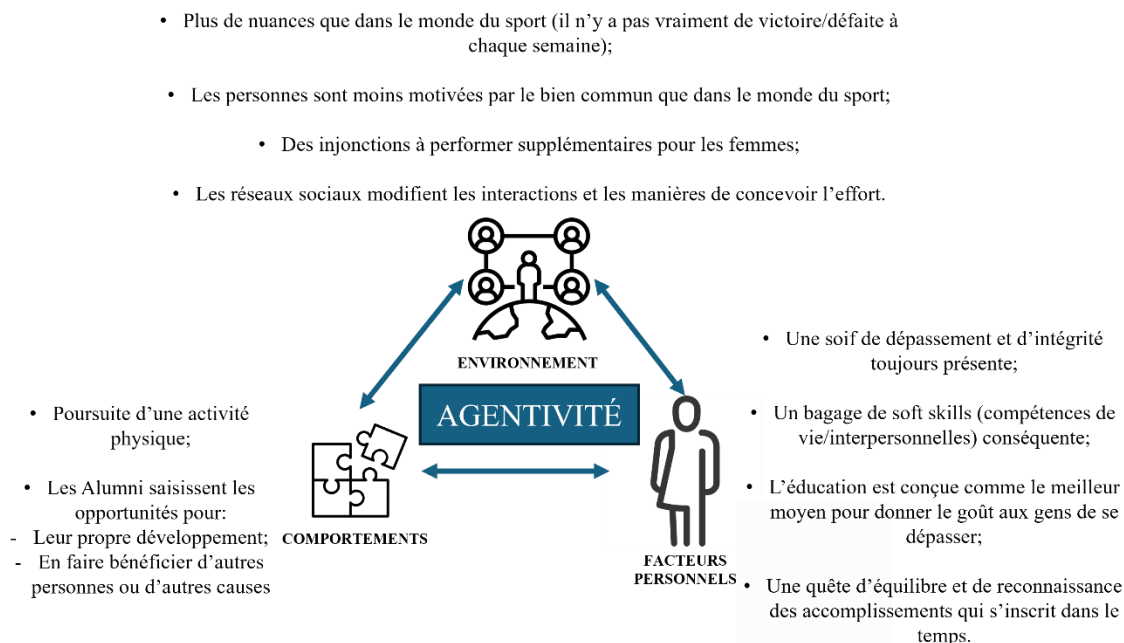


Figure 16 - Des Alumni outillé-es pour déployer leur agentivité soutenue par le tuteur du sens au travail (création de l'auteur)

6.5 Comment cocréer des exigences de performances intrinsèques ?

Après avoir examiné la place des exigences de performance dans le déploiement de l'agentivité des Alumni dans leur vie actuelle, nous jugeons qu'il est maintenant temps d'explorer comment ils et elles souhaitent communiquer leur désir de se donner et de suivre ses propres exigences de performance. Nous avons vu au début de ce chapitre que les Alumni croient que le sport devrait avoir une place plus centrale dans notre éducation du fait des apprentissages importants qu'il permet. Dans cette partie, nous apercevons que, comme pour le personnel d'encadrement du PSE, le sport n'est pas tant le stade final à atteindre, mais plutôt un outil au service du bien commun. Ce bien commun est une société

où tout le monde trouve sa place et la façon dont chacun·e trouve sa façon de contribuer. Nous explorerons deux avenues de la transmission de ces exigences où le sport occupe une place privilégiée, mais pas forcément centrale ou nécessaire. La première est leur confiance en l'éducation comme solution sociétale pour diffuser cette volonté de dépassement de soi et d'action. La seconde est toujours liée à l'éducation, mais se centre sur l'éducation parentale qu'offrent les Alumni.

6.5.1 L'éducation aux exigences de performance comme levier pour une société plus épanouie

D'abord, nous remarquons qu'il y a un constat univoque sur le système scolaire contemporain. Selon les Alumni, il est trop tourné vers la performance scolaire, tuant dans l'œuf toutes velléités à pouvoir trouver sa passion autrement que grâce aux cours.

« Moi c'est un peu la raison pour laquelle j'ai un peu envie d'enseigner plus tard. Je pense parce que quand j'étais petit j'avais beaucoup de mauvais professeurs, pas des mauvais professeurs mais des professeurs qui étaient vraiment formatés, tu sais à donner des notes, des 5, des 4, des 3, avec très peu de commentaires au final. Ce qui fait qu'il n'y avait pas la place à la progression, c'était toujours place à la performance. » Omar (athlétisme et cross-country)

« Mais souvent, le cadre de référence avec les notes, bin c'est sûr qu'il y a une certaine limitation pour certaines personnes. Bien que j'aurais aimé ça devenir gestionnaire de gros projets dans certaines business ou quoi que ce soit, bin je n'avais pas nécessairement les résultats ou les notes pour pouvoir entrer dans le programme qui m'intéressait, faque j'ai dû m'intéresser dans autre chose. » Raymond (football)

« Mais j pense que dans le système scolaire, on essaye de rendre les enfants performants avec tous les devoirs à la maison... [...] Faque je pense que c'est important dans un système scolaire d'explorer toutes les facettes de l'enfant : créativité, artistique, tout ce qui est sport, études, pour permettre à l'enfant d'être performant dans ce que lui il veut vraiment. Pas seulement juste les études, dans ce que nous on met l'accent, les maths, le français, blablabla. Alors qu'ils pourraient passer moins de temps à faire des devoirs et faire d'autres devoirs du genre aller marcher en forêt. » Rosalie (soccer)

« J'ai travaillé dans des écoles un petit peu et je trouvais ça incompréhensible que... moi j'avais un jeune que je voulais faire rentrer à l'école pis il avait 1% de moins sur son bulletin et on prenait l'autre. Il ne faisait aucun parascolaire mais il était un meilleur étudiant. Mais l'autre que je voulais avoir, il avait peut-être 1% de moins sur son bulletin mais ce jeune-là arrivait une heure avant les autres pour pratiquer son sport puis il restait deux heures après l'école pour pratiquer son sport. Faque

t'sais, pour moi, ça c'est beaucoup plus important parce qu'il y a une implication. »
Gabin (football)

Au-delà de cette place trop importante accordée à cette vision resserrée de la réussite, Sarah nous expose qu'un autre enjeu lié au système éducatif contemporain est celui de ne pas avoir de vision à long terme, ou du moins, qui n'est pas prudent :

« Ce n'est pas normal que les réglementations pour les moins de 13 ans ne soit apparue que l'année passée. En dirait qu'on attend qu'il y ait un dégât pour corriger les choses après. Il faut s'y prendre à l'avance et faire de la prévention. J'ai divagué un peu... » Sarah

Loin d'être dans la seule critique peu féconde, ces Alumni proposent des solutions ambitieuses, patientes et centrées sur l'humain. Celles-ci sont orientées vers l'objectif d'aider les jeunes à trouver leur passion. Les Alumni visualisent aussi l'impact que leurs mesures proposées pourraient avoir.

« Si j'avais quelque chose à faire, c'est sûr que c'est un gros projet, mais c'est de guider les gens vers leur passion et de pouvoir gagner ta vie en faisant ce que tu aimes. Il y a beaucoup de gens qui travaillent dans un domaine qui ne les intéresse peu mais qui sont juste compétents puis qui vont gagner de l'argent pour ensuite profiter de leur passion comme la pêche, le vélo... il y a une possibilité de gagner sa vie si t'es un fanatique de vélo. Il y a pleins de choses qui peuvent découler de t'ça. C'est quelque chose que j'essaierais de rediriger les gens davantage. »
Raymond (football)

« Alors que dans notre système scolaire, on devrait faire l'effort d'englober toutes les activités quelconques, les goûts, les passions. Qu'est-ce que ça donne après ? Bin je pense que si on réussit à faire, il y aura plus de gens qui seront performants dans leur passion, dans ce qu'ils aiment. Parce que c'est difficile d'être performant dans quelque chose qui ne te tient pas vraiment à cœur. Alors que si c'est dans quelque chose que t'aime, d'emblée tu vas être plus performant et ça va te demander moins d'efforts mental et physique de te mettre à un même niveau de performance dans ce que tu aimes ou n'aimes pas. J pense que ça va permettre aux personnes d'être plus performantes, plus facilement avec moins d'efforts. » Rosalie (soccer)

« Para-scolaire est obligatoire. Para-scolaire est obligatoire pour n'importe quelle discipline. Que ce soit du sport, des arts, de l'informatique, n'importe quoi. Il faut absolument qu'il y ait une passion autre. Faut que les gens trouvent une passion. Faut qu'ils trouvent cette passion, t'as comme ce feu en toi qui brûle, ça te donne le goût de faire. Et finalement, à mesure que tu deviens meilleur dans cette passion-là bah peut-être qu'à un moment, ça te donne le goût de performer. » Gabin (football)

Hugo, lui, resterait dans le milieu de l'éducation. Il s'inspirerait de meilleures pratiques tout en apportant une touche personnelle qui l'anime :

« J'irais dans le système scolaire. Dès le primaire, secondaire mais beaucoup université aussi. T'sais on parle beaucoup d'apprentissage par projet, faire du concret, pas juste être assis dans une classe puis recevoir de la théorie. Moi je ferais vivre les expériences pour plus d'élèves possible à tous les âges et je mettrai en valeur. Je dirais « ok, ça, ce n'était pas prévu mais... » « C'est tu 0% ou on fait les choses autrement ». Comment t'amène le monde à essayer des trucs pis quand t'essaie de quoi, il y a toujours un écosystème. Mon rêve, ça serait de redéfinir une partie du système scolaire. Il y a une approche en éducation qui se nomme le chaos pilot, c'est plus présent dans les pays scandinaves. Moi ça m'allume ces méthodes-là. C'est beaucoup basé sur de l'apprentissage par projet, concret. Puis je donnerais une twist sur comment souligner les échecs. Apprendre à dire aux gens : « c'est un échec, qu'est-ce que tu as appris, qu'est-ce que tu fais différemment? » » Hugo (natation)

Même si Hugo ne mentionne pas l'objectif de « trouver sa passion », nous percevons bien que le *chaos pilot* qu'il soumet est une initiative qui permet d'explorer sa personne, notamment en faisant des erreurs. Cette capacité d'introspection est également ce que mettent de l'avant Elsa et Sybille. Leurs deux souhaits sont très similaires : se poser des questions et s'entourer de personnes capables de nous accompagner dans ces questionnements.

« Ça prend une bonne connaissance de soi, savoir qu'est-ce qui te motive, qu'est-ce que... il y a du monde c'est les arts, j'donne un exemple comme ça. Qu'est-ce qu'ils veulent aller chercher avec leur création artistique, par leur consommation artistique ? Qu'est-ce qui les nourrit ? c'est ça, la connaissance de soi. Des moments d'introspection aussi, c'est important pour bien se connaître. Mais aussi des échanges avec les autres. Parce que c'est facile pour quelqu'un qui est plus introverti disons... » Sybille (volleyball)

« Pour moi, il y a deux éléments principaux. De s'entourer, ou avoir la chance de choisir, ce n'est pas tout le monde qui a la chance de choisir avec qui s'entourer, mais avoir la chance de s'entourer de personnes qui te nourrissent, cette perception justement plus positive de la performance qui ne met pas nécessairement de pression sur d'être parfaite sur tous ces éléments-là. Qui te soutiennent aussi dans ta personne. Ce n'est pas toutes les femmes qui veulent justement être super performantes à la maison, qui peuvent faire tout ce qui est attendu d'une femme à la maison, mais qui sont capables de s'entourer des bonnes personnes pour leur permettre de venir nourrir ce souhait ou ce désir d'être performante dans la sphère de leur vie qui leur donne envie, dans laquelle elles souhaitent plus pousser ce concept-là de performance. Pis j pense c'est d'être capable de se poser les bonnes

questions. D'avoir conscience... pas trop se laisser imbiber par toute cette pression sociétale, pis cette vision de la performance qu'on voit beaucoup dans les médias, tout ça. Mais d'avoir assez confiance pour s'écouter, puis se dire « moi c'est vers là que je veux m'aligner ». De choisir sur certaines choses « oui c'est correct de se laisser influencer, puis d'écouter ce qui se passe en termes de mouvement sociétal ». Mais des fois, je pense que c'est important de prendre un pas de recul sur ça pis d'être capable de s'écouter, de se centrer sur soi-même. Je pense que ce sont des choses quand même importantes. » Elsa (natation)

6.5.2 L'éducation parentale vue par les Alumni

Notre étude n'était pas destinée à couvrir ce pan de l'intime des Alumni, mais il s'est avéré que les participant·es ont été à l'aise de parcourir ce cheminement réflexif. De plus, il était pertinent d'inclure ces réflexions pour trois raisons principales. D'abord pour l'importance de l'exhaustivité dans la présentation de nos données. Ainsi, si les personnes nous en parlent sans que nous leur demandions d'aller dans cette direction, c'est que c'est important pour elleux. Ensuite, nous considérons que ces réflexions sont un reflet de leur propre éducation. Cela nous permet alors d'interroger cette dialectique de la construction de la réalité sociale. Tandis que les Alumni se considèrent, dans une certaine mesure, comme des produits de leur quête de performance, ces personnes sont aussi amené·es à créer une quête de performance à partir de rien dans le cas de leurs progénitures. Enfin, comme l'énonce René dans la citation suivante, nous ne pourrions faire fi des personnes significatives dans un processus éducatif complet :

« Mais ça, ça passe par l'école oui mais ça passe aussi par l'éducation familiale, ça passe par la curiosité, mais tout ça, c'est exacerbé par des choses qui poussent à la réflexion. Mais le contenu qu'il y a, à la fois télé, radio, littéraire, musical aujourd'hui, ne pousse pas trop à la réflexion. Ou alors, ceux qui poussent à la réflexion sont, en général, rendus muets. Ou alors rabaissés et peu médiatisés. Et ça fait mal de te dire ça quand c'est un journaliste qui te dit ça [rires]. Mais pour le coup, les médias ont un grand rôle à jouer. C'est en grande partie leur faute, indirectement leur faute, c'est la faute de leurs propriétaires [rires]. » René (rugby)

La transmission à ne pas manquer

En effet, cette transmission « familiale » peut être considérée comme la plus importante, dans le sens où c'est celle que les personnes ne souhaitent pas manquer. Hugo nous raconte cette latitude qu'il possède dans son rôle de gestionnaire, mais qu'il n'a pas forcément en tant que parent :

« Faque au bureau, département, t'as des objectifs à atteindre. Après ça si tu les atteins, t'es content. Comme département, tu veux faire plus. Mais si les employés disent : « moi, je ne veux pas. » pour des raisons... Tu vois, souvent la job de gestionnaire je trouve c'est d'amener les employés à en faire plus ou à faire différemment. Mais y a toujours une réalité que ça se peut que quelqu'un a un enfant malade à la maison, vient de perdre sa mère, soit malade... peu importe. Tout ça tu peux pas avec que ton enthousiasme, que du positif, tout le monde a envie de te suivre et tu vas toujours en avoir qui disent « J'aimerais ça, mais ce n'est pas un bon moment dans ma vie. » Faque ça, pousser la performance, c'est très humain aussi. Faque à un moment donné, faut que tu choisisses. Dans la job, eux je vais les laisser comme avant. Tout le département va changer. Quand ça va être le bon timing, il va y avoir un effet de masse, le monde va embarquer. Tu peux pas toujours avoir le 100% du monde. Ce qui est différent d'un enfant. J'en ai trois, j'en n'ai pas 30, 60. » Hugo (natation)

S'il perçoit qu'il ne possède pas cette lassitude, c'est sûrement que ce sont bien deux rôles différents, qui nécessitent ainsi de développer des référentiels de pensée spécifique à ces deux rôles. Dans le monde du travail nous nous formons par étape et nous montons en responsabilité graduellement. Ce n'est pas forcément le cas en tant que parent, où tout arrive d'un coup et les questionnements n'ont pas encore vu leurs réponses émerger. Il l'exprime lui-même :

« J'veux dire j'ai 3 enfants. Pis c'est drôle... je ne sais pas c'est quoi performer comme parent... j'arrive pas à le définir mais disons que c'est comme le bonheur des enfants. Mais après ça, tu veux qu'ils réussissent à l'école. Tes enfants, tu veux qu'ils aient une meilleure vie que la tienne. Pis ils commencent un sport... moi j'ai fait de la compétition, faque là j'aimerais ça que mes enfants fassent de la compétition. Faque ça c'est sûr, y a une take un peu malsaine en passant. Je trouve La performance autant Carabin que étudiant universitaire que au travail, je trouve ça sain. Je trouve ça bien pour la société et j'en bénéficie. » Hugo (natation)

Chez d'autres parents, le constat lié à une absence de repère est similaire. Quand je demande à Alexia ce qu'elle souhaite offrir à ses enfants, voici ce qu'elle me répond :

« C'est une excellente question et je ne pense pas que j'ai la réponse. On est sans cesse en train de regarder comment éduquer l'enfant, quelles valeurs on veut... » Alexia (golf)

Valentine abonde aussi dans la difficulté de rentrer dans ce rôle de parent :

« Quand on est nous-même jeune, on pense que c'est facile. Quand on devient parent, on voit que ce n'est pas si évident. » Valentine (natation)

Quant à Brice, il se sent aussi un peu désemparé sans le verbaliser de la sorte, mais il évoque sans ambiguïté cette impasse dans laquelle sont conduits ses enfants :

« Aujourd'hui j'ai des enfants, ils vont être obligés de performer, même à l'école. Pis la société met beaucoup de pression. J'trouve, comme père, pour aller à l'école, il faut choisir l'école, il faut aller à telle école... c'est très, très fort ici. » Brice (soccer)

Concrètement, à quoi ressemble-t-elle cette transmission

Ce qui paraît net, c'est le bagage que ces parents souhaitent transmettre. Il est composé de valeurs et d'apprentissages de vie.

« Il y a des valeurs fondamentales que je sais que je veux transmettre. » Alexia (golf)

« En élevant des enfants, c'est sûr qu'il y a des choses que tu veux amener. » Katherine (tennis)

« Ma femme met vraiment plus de pression académique et moi je mets vraiment plus de pression parascolaire. Bah c'est ma vie, ça a été comme ça aussi. Priorité numéro un c'est l'école mais à un niveau X. Pis le sport c'est là-dedans que je m'accomplissais vraiment. » Hugo (natation)

Ainsi, même si nous venons d'évoquer cette notion de « pression » nous constatons que la coercition est unanimement révoquée comme moyen de transmission. Ce même Hugo a certaines réticences à leur proposer un parcours qui lui a réussi.

« Mais envers les enfants, de stick à un parcours comme celui que j'ai connu, je ne trouve pas ça sain, pour vrai. Mais c'est quand même mon réflexe de dire « ok, force-toi », « aies des bonnes notes », « ok tu fais un sport, t'es bon, ok on va en faire encore plus », « tu sais, vas faire une compétition ». J'ai un de mes enfants, quand il est rendu à un niveau où il peut faire de la compétition, il lâche le sport parce que ça l'écœure de devoir faire de la compétition, ok lui il aime pas ça. » Hugo (natation)

Ainsi, l'idée est vraiment de pouvoir intervenir... sans intervenir non plus.

« Faque à quel moment je n'ai plus mon mot à dire sur leurs performances. Ma fille qui a 13 ans, j' imagine bientôt. C'est pas qu'au cégep que je vais dire « fais tes affaires ». Entre-temps comment je donne le plus d'outils pour qu'elle soit outillée pour qu'elle fasse ce qu'elle veut vraiment dans la vie. Mais y a une pression de performance que je pense que je mets quand même. » Hugo (natation)

« C'est peut-être encore un peu flou jusqu'où on veut aller les pousser, les guider pour qu'ils aient ce chemin-là ou vraiment les laisser complètement livrés à eux-mêmes, qu'ils se fassent leurs propres parcours. » Alexia (golf)

« D'abord et avant tout, je trouve ça important de leur offrir pleins de choix, puis de voir quels chemins ils prennent, sans mettre de pression mais avec un équilibre de persévérance quand même. Donc l'espèce d'exemple qu'on entend si souvent que si on s'inscrit à une activité, on termine la session. On n'est pas obligé de se réinscrire, mais on termine quand même la session. Parce que justement cette valeur-là de terminer quelque chose, de persévérer même si ce n'est pas toujours le plus agréable, il y a un grand apprentissage. » Valentine (natation)

Au-delà d'avoir une réponse claire sur l'action à employer, ces personnes savent déjà l'action à ne pas employer, ce qui peut déjà être un départ, ou une posture générale utile pour guider son action. De plus, il y a encore l'idée de tendre vers un équilibre dans sa posture. Alexia présente ce point de cette manière :

« Je pense que clairement moi ça m'a aidé, ce qu'a fait mon papa, mais je pense qu'à certains moments, ça m'a aussi nuit. Donc je pense que j'aimerais essayer d'encore une fois un peu plus équilibré, y aller mais plus à tâtons d'une certaine manière. Mais c'est difficile à dire comment on va être. On sait des fois comment on ne veut pas être en tant que parent. Mais comment exactement... c'est une bonne question. » Alexia (golf)

Finalement, notons aussi que cette posture s'inscrit dans une responsabilisation individuelle à l'égard de la quête de performance. Cela rend, de facto, les enfants imputables par rapport à leur projet de vie, quand les parents, et les autres personnes significatives, sont là pour accompagner ce « choix » notamment en transmettant ce bagage que nous évoquions ci-dessus. Katherine et Brice représentent bien cette posture dans leurs propos ci-dessous :

« Pour moi c'est individuel la performance. Chacun veut mettre l'effort qu'il veut quand il fait quelque chose. Mais c'est un choix. Plus tu mets d'effort, normalement, plus t'as de résultats. Faque t'sais, j'essaie plus de leur inculquer le résultat que ça amène, ce que ça peut avoir comme côtés positifs plus que d'essayer de... ils sont tout petit, ce ne sont pas leurs choix. C'est plus de ce plan-là, c'est de leur montrer que moi ça m'a permis de me dépasser. Toujours essayer d'avoir... donc c'est un peu différent. Faque je pense plus que c'est personnel. Moi par rapport à moi et où je voudrais être. » Katherine (tennis)

« Les gens aiment la violence, c'est ça qu'on va leur donner. Et vice versa si tu veux du contenu éducatif. Donc comment on y arrive, j pense qu'il faut une conscience

sociale ou déjà individuelle. Quand je regarde mes enfants et la génération qui grandit, je me dis que ça marche. C'est en train de passer. Le système scolaire au Québec aujourd'hui est fait de telle façon que... ma fille, j'ai des discussions avec elle. Ils sont très sensibilisés à beaucoup de problématiques sociales et humaines. Et leurs valeurs à date sont très portées vers ce côté-là. Donc j pense est-ce qu'il faut qu'il y ait des barrières, je ne crois pas qu'ils en faillent, je ne crois pas au fait que quelqu'un en haut au gouvernement impose des choses. Ce sont nos valeurs individuelles. Pis t'sais mes valeurs à moi font que je vais agir d'une certaine façon. Je vais acheter un certain nombre de produits, je vais dire je choisis quoi comme type d'emploi, je vais dire que je travaille en plein dans la performance. » Brice (soccer)

6.5.3 Sommaire de la transmission

Dans cette partie, nous avons observé la manière dont certaines Alumni envisagent de transmettre leur attrait pour se fixer soi-même des exigences de performance. Cette observation était située à deux niveaux : à l'échelle sociétale et à l'échelle familiale. Ce qui est ressorti, c'est que la transmission de cette capacité transformatrice souhaite s'incarner de manière proactive et intrinsèque. La coercition n'est pas envisagée comme une avenue désirée. Il en va de même pour les solutions techniques qui n'ont pas été mentionnées. A contrario, une poursuite du déploiement de leur agentivité qu'elles envisagent dans celui des agentivités des autres personnes est préconisée. Cette solution reste un idéal à poursuivre ou une démarche longue, incertaine et laborieuse.

6.6 Une catégorisation des personnes portant une quête de performance au centre de leur vie

Toutes les données relevées dans cette partie sur les réappropriations des exigences de performance chez les Alumni Carabins nous amènent à proposer un modèle de l'ambition vu à travers le prisme des exigences de performance. En effet, nous avons vu que les Alumni sont des personnes qui ont en commun des valeurs. Celles-ci les amènent à agir pour transformer leur environnement. C'est ce que nous entendons ici par ambition. Les exigences de performance sont alors vues comme les rails qui font avancer la locomotive de l'ambition. Chaque transformation est spécifique, mais possède des manières communes de l'aborder. Ainsi, notre modèle pourrait consister en une alternative à une mesure de la réussite personnelle classique, dans le sens où elle permettrait à la personne de se poser des

questions sur sa situation pour savoir comment agir selon la situation qui lui correspond le mieux.

Néanmoins, malgré des similitudes dans leur parcours, toutes les personnes possèdent leur propre trajectoire de vie. Cette dernière ne saurait subir une généralisation. Cet exercice de catégorisation est donc périlleux, mais nécessaire, pour rendre compte de cette dissociation entre l'ambition et une vision individualiste, orientée de la réussite autour des pôles de l'argent, de la célébrité ou du pouvoir. Aucun·e Alumni ne mentionne de tels objectifs personnels, mais discréditent l'attrait qu'on leur accorde dans la société, comme ce qu'évoquait Omar avec cette représentation maladroite (et omniprésente) de ce qu'est la performance :

« Donc encore une fois, il y a des choses positives, mais le problème c'est plutôt la manière dont on représente la performance, pour moi qui me pose problème. » Omar (athlétisme et cross-country)

Léa, Sophie et Isabelle, notamment, entrent davantage dans le concret pour expliquer ce malaise.

« De donner son maximum, bien entendu, d'atteindre ses objectifs, mais sans pour autant ou écraser les autres, ou dépenser à tort et à travers, juste pour se montrer et avoir le sentiment d'exister. En fait, je pense que c'est ça, c'est que les gens y vont. Après c'est encore une fois c'est mon interprétation que beaucoup de personnes associent performance et *self-esteem*. Enfin je sais pas comment dire ça mieux que ça. C'est en ayant le sentiment, c'est ça, en ayant le sentiment de gagner 1 million d'euros, on a l'impression d'être hyper performant alors que pas forcément en fait, tu vois. » Léa (volleyball)

« Dans ce que tu dis, c'est vraiment intéressant parce qu'inconsciemment ou consciemment, je ne le dis plus aux gens que j'ai fait partie des Carabins. Je ne le dis plus parce que... justement ont cette association-là de la personne qui est Carabin est une personne qui est comme au-dessus des autres types d'athlètes. Faque quand j'arrive dans un nouveau milieu, ou quand je rencontre de nouvelles personnes, je ne le dis plus. Parce que justement, je ne veux pas... je veux me détacher de ça. Puis, il y a des choses si ça adonne sur le sujet, je suis vraiment fière de ce que j'ai accompli, c'est loin de d'là mais c'est juste que « oh bah là, si t'as fait partie des Carabins, oh bin... » on a comme en partant des attentes de toi. Mais comme pourquoi t'as ces attentes-là, ça change rien là. » Sophie (soccer)

« C'est super d'être performant mais y a des gens tous les jours ils meurent de faim. On est dans un pays développé par un pays où c'est compliqué d'aller trouver des ressources. » Isabelle (rugby)

L'idée est donc d'illustrer qu'une ambition devient saine et pérenne lorsqu'elle sort d'une seule quête individuelle de performance et s'inscrit dans un mouvement collectif dans lequel il est nécessaire de bien définir sa place.

Nous souhaitons représenter ces trouvailles à travers la métaphore du cyclotourisme. En effet, celui-ci est une forme de travail, de voyage ou de processus, tel que le vivent les Alumni dans leur emploi actuel. De plus, c'est un travail collectif, car la réussite du cyclotourisme dépend de rencontres et de partages, autant sur le vélo que dans les moments d'arrêt. Enfin, cette réussite ne se mesure pas en termes de kilomètres parcourus mais plutôt dans les sensations ressenties, dans les émotions créées, dans les souvenirs enregistrés. C'est ce que nous retrouvons dans nos données : les personnes ont un objectif, mais ce n'est pas uniquement dans l'objectif en tant que tel qu'elles trouvent du plaisir, mais plutôt dans le chemin à parcourir pour l'atteindre. En bref, ce n'est pas la destination, mais le chemin parcouru.

L'analyse des données des verbatims nous suggère 4 profils d'Alumni. Ce qui distingue ces profils, ce n'est pas la taille de l'impact en dollars générés ou en nombre de comportements changés par la potentielle réalisation de leur ambition, mais plutôt une posture qui véhicule cette ambition. La première catégorie de personnes est celle des enthousiastes, mais qui n'ont pas encore optimisé : on teste notre rythme et on apprend à équilibrer effort et plaisir. La deuxième est celle des personnes bien équipées et organisées, qui se concentrent sur leur progression tout en affinant leur art. La troisième décrit les personnes dont la direction est claire dans leur tête. Celles-ci explorent encore les chemins possibles, en s'arrêtant pour demander conseil ou pour ne pas prendre de mauvaises directions. La dernière catégorie de personnes est composée des gens qui savent où ils vont : ils ont les ressources nécessaires, mais qui doivent encore pédaler ensemble pour atteindre leur but. Précisons qu'il n'y a pas un profil meilleur que l'autre et qu'il y a une porosité entre ces profils. Enfin, l'appartenance à un profil n'est pas immuable.

Dans les quatre cas, nous notons une nécessité de s'imposer (explicitement ou implicitement) des limites et une humilité liée à cette capacité de limitation. Il n'y a pas forcément d'homogénéité à l'intérieur des catégories : les personnes travaillent pour différents types d'organisation (gouvernement, entreprises, OBNL), les personnes se considèrent comme des *overachievers* ou pas, comme des « bâtisseurs » ou pas.

De plus, nous avons pu effectuer une validation avec un·e participant·e. Cette personne était satisfaite de sa classification bien qu'elle mentionnât qu'elle n'avait pas les mêmes clés de compréhension que moi. Elle abondait aussi dans l'importance que les notes ou les évaluations externes à l'âge adulte ne sont si pas pertinentes pour savoir si on trouve son bonheur, de la fierté dans ses accomplissements. On fait plus attention à ce qu'on ressent.

Ainsi, notre tableau ci-dessous établit ces quatre profils à travers les dimensions qui les caractérisent. Les quatre premières colonnes nous renseignent sur les apports théoriques de ce modèle, quand les deux dernières illustrent plus concrètement à quoi pourraient ressembler chaque profil. Les dimensions théoriques

L'échelle, l'utilisation qui est faite des exigences de performance, la posture personnelle qui renseigne sur la place q

La dimension expédition illustre grâce à la métaphore du cyclotourisme comment

Tableau 11 - Le déploiement des ambitions dans la société

| Envergure du déploiement de l'ambition | Appropriation des exigences de performance | Posture personnelle | Catégorie du sens du travail qui nous préoccupe le plus en ce moment | L'expédition | Répondant·es |
|---|---|--|--|--|---|
| Ambitions de groupes (Tout donner pour favoriser l'atteinte de la mission de son organisation) | Les exigences de performance : le moyen et l'objectif en même temps. | On ne peut pas performer partout et on accueille cela avec plus ou moins de bienveillance envers soi-même. | Cohérence éthique (Un équilibre est encore à trouver) | On découvre le cyclo et on a amené trop d'affaires! | Isabelle, Myriam, Sybille, Marie, Sophie. |
| | | | Développement des compétences (Le perfectionnement ne s'arrête jamais) | Le setup est au point, on rallonge les étapes si ça s'y prête. | Rosalie, Alexia, Gabin, Mélanie, Damien, Raymond, Kevin, Katherine, Isabelle. |
| Ambitions de société (Réaliser une vision de société) | Les exigences de performance : un levier pour parvenir à ses fins. | On se concentre sur notre objectif maintenant, c'est le temps de ne pas manquer sa chance, peu importe ce que les autres en pensent ou font! | L'utilité sociale (il faut encore trouver le comment répondre à ses aspirations) | On sait où on veut aller, mais on n'a pas de carte. | Brice, Omar, René, Victor, Sarah. |
| | | | L'utilité sociale (un plan est déjà dessiné et clair, il ne reste plus qu'à rassembler) | Pas de GPS, mais on file vers le nord et il y a de la nourriture dans les bagages. | Elsa, Hugo, Léa, Justin, Valentine. |

Source : Création de l'auteur

Chapitre 7 - De la robustesse - Discussion

« C'est-à-dire on ne peut pas changer ce système en faisant la même chose que ce système a faite. Si on devient aussi négatif qu'eux, et qu'on les combat de cette façon, on en arrive au même point. Ça n'aide pas, il faut rester positif, en restant conscients de c'qu'il s'passe sans l'ignorer. Il faut avoir cette joie de vivre, cette ouverture, cette positivité, parce que la négativité, elle, se détruit par elle-même. Tout c'qu'il faut faire, c'est qu'il faut construire le monde qu'on veut voir dans notre futur. »

(Herman Hess cité dans la chanson Trajectoire de Népal, 2020)

Dans ce chapitre, nous répertorions les résultats de notre étude en connectant les trois points de vue adoptés. Notre but est d'apporter une réponse concise à nos deux questions de recherche : **Comment cocréer une saine quête de performance chez les ÉA ? Comment se réapproprier cette quête de performance lorsqu'on quitte un programme de sport d'excellence ?** Puis, nous expliciterons les forces et apports majeurs de cette recherche. Ensuite, nous discuterons des avenues futures de recherche en ce qui concerne la poursuite de la performance en contexte de sport universitaire et au-delà. Nous n'omettrons pas de mentionner certaines limites liées à cette recherche sans répéter celles décrites dans le chapitre 3. Enfin, nous présenterons les retombées pratiques de cette recherche en mettant en avant la nécessité de réfléchir et d'agir collectivement et à plusieurs échelles de la société pour faire émerger une saine quête de performance dans nos vies.

7.1 Rappel des principaux résultats et liens avec la documentation théorique

En règle générale, nos résultats montrent qu'une exigence saine de performance est atteignable lorsque celle-ci n'est pas imposée, mais plutôt ancrée chez les personnes qui la portent et dont ces personnes bénéficient ou favorisent un environnement bienveillant et stimulant. Ce caractère « sain » n'équivaut pas à éviter les expériences confrontantes.

Il reflète plutôt un sentiment de *grit*, résultant d'un alignement entre ses motivations et ses capacités, qui permet de faire face aux difficultés et d'avancer dans la trajectoire de vie qu'on se donne.

7.1.1 Une tentative de réponse aux deux questions

Comment cocréer une saine quête de performance chez les ÉA ?

Déjà, nous avons pu observer que cette quête de performance n'est pas universelle chez les ÉA. Elle est plutôt multiple avec deux centres de gravité qui sont le sport et l'école. En revanche, la priorité entre ces deux centres varie pour chaque ÉA. Ce qui est intéressant, c'est que ce ne sont pas les sports à revenus qui permettent de juger de la priorité entre l'école et le sport établie par les ÉA. En d'autres termes, les ÉA ne mettent pas plus d'efforts dans leur quête de performance sportive que celle scolaire, car ils et elles ressentaient une pression extérieure. Ils et elles le font plutôt, car c'était là où ces personnes éprouvaient davantage de plaisir. Mais du côté de l'administration, on appuie sur la priorité donnée aux études avant la pratique sportive. Cette possible distorsion entre les rôles des ÉA et l'image qui est véhiculée de ces personnes résonne avec ce que nous avons relevé dans la littérature (Magrath, 2022).

Ensuite, le qualificatif de « sain » est celui qui revêt le plus de complexité dans cette question d'après les analyses de nos données. En effet, nous avons pu comprendre comment cette cocréation s'opère grâce à la combinaison de cette vue historique et organisationnelle, permise par les entretiens avec les 4 membres du personnel d'encadrement des Carabins, et de cette autre vue introspective obtenue grâce à mon auto-ethnographie et aux récits recueillis avec les 23 Alumni des Carabins. L'arrimage de ces deux vues a révélé une similitude dans les conditions optimales menant à une expérience satisfaisante pour les ÉA. Ces conditions comportaient entre autres l'importance d'éprouver du plaisir, d'entretenir un équilibre dans les sphères de sa vie et de développer un sentiment d'appartenance à l'échelle de l'équipe et de l'organisation. Mais cette cocréation semblait ne pas s'arrimer complètement au niveau de l'importance donnée au maintien de la santé.

L'administration des Carabins met en place différentes initiatives afin de favoriser la santé mentale et physique des ÉA. Cette santé est leur priorité lorsqu'elle oriente ses actions. Celles-ci témoignent d'une volonté de prévention, notamment grâce à toute l'expérience de gestion que l'organisation a emmagasinée. Cette volonté se reflète dans cet avant-gardisme incarné par les apports de Sarah Brisson-Legault, coordonnatrice de la performance mentale chez les Carabins.

En revanche, les ÉA ne partagent pas cette même priorité. Ce décalage est notamment dû au fait que ces personnes sont vraiment concentrées sur leurs quêtes de performance scolaire et sportive. Ceci implique que ces personnes sont plus tournées vers une vision curative de leur santé autant physique que mentale, bien que ce soit cette dernière qui présente le plus de lacunes chez les ÉA. De plus, il y a un effort à employer, car les ÉA ne se sentent pas toujours à l'aise de solliciter le soutien offert par le PSE.

Et c'est là qu'une incohérence semble émerger entre ces deux groupes de personnes : pour obtenir une expérience satisfaisante de sport universitaire, l'administration va vouloir que ses ÉA ne se blessent pas tandis que ces personnes ne semblent pas juger leur insatisfaction sur les blessures (physiques ou mentales) subies. Cette dissonance semble se résorber lorsque nous considérons la réussite personnelle. Les Alumni ressentent de la gratitude envers leur PSE pour l'expérience dont ils et elles ont bénéficié et pour ce que celle-ci leur apporte dans leur vie actuelle. Cela, malgré les difficultés vécues qui pouvaient alors être considérées comme menaçantes pour leur santé. Et pourtant, l'objectif du PSE des Carabins est de favoriser la réussite personnelle de leurs ÉA, ce qu'il semble réussir à accomplir.

De cette incohérence entre ce qui est mis de l'avant et ce que permet réellement le PSE, nous proposons de sortir de ce prisme du bien-être qui est aujourd'hui au cœur de notre expérience éducative, comme s'il s'agissait de nous protéger à tout prix. Ce qui n'est pas le cas. Nous souhaitons donc promouvoir le terme de « bien-devenir » (Meirieu, 2025).

Comment se réapproprier cette quête de performance lorsqu'on quitte un programme de sport d'excellence ?

Cela commence donc par un travail de fond, et de travail des notions. En effet, pour apprécier la teneur de leur parcours d'ÉA, les Alumni ont besoin de temps. Cette prise de recul est nécessaire afin de faire la part des choses entre les obstacles qui ont été franchis parce qu'ils ont mené à la bonne destination et ceux qu'on aurait choisi d'éviter parce qu'ils nous ont menés à des endroits qu'on ne souhaite plus fréquenter. Cette distinction est rendue beaucoup plus complexe et difficile si nous gardons en tête le prisme du bien-être car celui-ci rend de facto chaque obstacle comme nuisible à notre développement. Or, comme le rappelle Philippe Meirieu, « la quête du Graal de l'éducation, ce n'est pas, ce ne peut pas être, le bien-être : c'est le bien-devenir. C'est ce qui permet à un sujet d'assumer ce qui l'a fait mais lui donne aussi le courage et les moyens de ne pas y être enfermé. C'est l'aider à regarder en face d'où il vient et à décider lui-même où il veut aller. » (2025 : 9).

7.1.2 Si on n'est pas dans « quête de performance à tout prix », on n'est plus dans de la performance du tout?

Allons de l'avant avec cette idée qu'une saine quête de performance nécessite de se faire mal, de vivre des échecs pour apprendre. À l'inverse, nos données montrent aussi que les Alumni cherchent un équilibre dans leur quête de performance. De cette manière, si nous nous replaçons dans le contexte de notre société néolibérale capitaliste, il est possible de concevoir que la notion de performance répertoriée par nos analyses s'éloigne de cette idée d'« efficience » de la performance. En effet, les Alumni avaient conscience qu'il était nécessaire de passer au travers d'un processus long, sinueux et non-linéaire. Il fallait même parfois passer par des remises en question salvatrices pour atteindre ses pleines capacités ou ce « jouer-libre ». Malgré les blessures subies, l'objectif est de durer et de rester viable sur le long terme, qui a délaissé certaines pratiques.

Nous pourrions même insinuer que nous entrons sur le terrain de la robustesse, concept présenté par Hamant, Charbonnier et Enlart (2025). Respectivement biologiste et expert·es en organisation, ces trois personnes ouvrent des pistes de solution pour éviter que la société se fracasse contre le mur de la crise socioécologique imminente. Pour cela, ils et elle préconisent de s'inspirer du vivant pour transformer nos organisations. Cette

transformation impliquerait le passage du prisme de la performance à celui de la robustesse dans laquelle s'inscrit le vivant.

C'est une grande réalisation de cette recherche : les quêtes de performance des Alumni peuvent sembler inatteignables pour plusieurs personnes pour qui cela nécessiterait des sacrifices et d'efforts. Pourtant, à travers nos résultats, nous ne percevons pas leurs quêtes de performance comme étant souffrantes ou pénibles. Au contraire, ces personnes s'inscrivent dans une vision à long terme, qui se réalise grâce à la constance et au soutien d'autres personnes. Cela se reflète également dans leur notion de dépassement de soi : les Alumni ne se fixent pas un seul objectif à atteindre qui enlèverait toute considération pour les autres aspects de leur vie ou du bien-être des autres. Les Alumni conçoivent plutôt leurs quêtes comme un parcours sur lequel il faut prendre son pied et son temps.

Afin de concrètement s'apercevoir de la manière dont la notion de performance au sein d'un PSE diffère, en partie, de celle véhiculée par le paradigme de la course à la croissance économique, observons deux principes fondamentaux du vivant : la circularité et la coopération.

La circularité

Nous remarquons que le fonctionnement d'un PSE se réalise de manière cyclique en raison de sa nature. En effet, les ÉA ne sont là que pour le temps de leurs études. Mais au lieu de simplement les voir partir, des efforts sont entrepris afin de leur offrir des opportunités d'implication afin de souvenir les prochaines générations. Cela semble manifeste lorsque des ancien·nes joueur·euses occupent ensuite un rôle dans le corps entraîneur du programme. Mais de nombreuses possibilités d'engagement se dessinent pour redonner et faire fructifier une vision humaniste de la société qui s'incarne dans ce PSE. Ce programme permettrait de soutenir le développement de jeunes, qui une fois bien établis, pourront participer à faire progresser la société dans un ou plusieurs domaines. C'est cette société qui porte ce PSE aussi, à travers la communauté proche comme les partisans, mais aussi grâce à la philanthropie. En règle générale, lorsque les Alumni « réussissent » financièrement, c'est la société, même dans le cadre d'une entreprise privée, qui paie leurs salaires. Mais il y a cette idée d'un tout inséparable entre le PSE et

la société. L'idée de performer pour un but cupide serait donc vaine, car elle fragiliserait la société. Les gains à court terme se font régulièrement en sacrifiant la viabilité à long terme (Hamant, Charbonnier et Enlart, 2025).

La coopération

Prenons le temps de mentionner que des comportements compétitifs prennent place à l'intérieur de chaque équipe, comme nous l'avons visualisée dans nos données. Et là, nous ne parlons même pas de la « finalité » du sport, qui est la compétition entre des équipes. Mais ce n'est qu'une face d'une pièce. L'autre face présente, encore selon nos données, des comportements altruistes et favorisant le bien collectif. Concrètement, nous observons que les Alumni, en tant qu'individus membres d'une équipe, même dans un sport individuel, ne se sentent pas complètes si leurs relations avec leurs coéquipier·ères ne sont pas à leur beau fixe. Il y a aussi, dans ces quêtes de performance, dans le sport ou même à l'école, une responsabilité vis-à-vis de l'objectif commun. Celui-ci fédère les ÉA et les pousse, certes à donner leur meilleur individuellement, mais surtout à amener les autres à pouvoir se donner complètement.

À une autre échelle, nous constatons, avec nos résultats, que le PSE ne se sent pas seul dans une bulle opaque. Au contraire, les liens tissés avec la communauté, qui va bien au-delà de celle universitaire, permettent d'apprécier la complexité des connexions qui sont fondatrices pour lui. Elles permettent au PSE d'avoir une renommée et une légitimité, tandis que sa voix peut porter dans des causes qui sortent de sa zone d'action classique.

« Comparaison n'est pas raison. » Nous ne souhaitons pas ici sortir de la performance, alors qu'elle a toute son utilité dans notre contexte. Nous n'avons pas omis non plus les différences entre l'analogie entre la robustesse du vivant et la « performance de notre PSE à l'étude ». Néanmoins, dans le cadre de ce PSE, des nuances intéressantes apparaissent à travers les garde-fous qui sont implantés et la vision à long terme qui est incarnée. Cela nous mène au prochain point qui montre bien que ces procédés circulaires et coopératifs ne sont pas superficiels et valent le coup d'être mis de l'avant sous la forme d'un commun.

7.1.3 Un PSE : un commun salubre pour l'avenir

« Les communs sont des ensembles de pratiques sociales ancrés dans des collectivités auto-déterminées et des formes de communalisation. Ils répondent à différents besoins et aspirations à travers des valeurs de partage, de soin, de participation, d'inclusion, de soutenabilité et de convivialité. Promouvant le droit d'usage et le devoir de responsabilité, les communs préfigurent une alternative à la propriété privée et constituent un processus d'apprentissage collectif. »⁵⁷

Au moyen d'un fonctionnement par et pour sa communauté, nous envisageons que de saines exigences de performance peuvent être cocrées et récupérées dans des trajectoires de vie et de mouvement sociaux. C'est ce fonctionnement qui offrirait la robustesse dont nous parlions ci-dessus. En s'efforçant d'offrir une voix aux parties prenantes, et notamment les ÉA, l'administration du PSE ouvre la voie à l'émancipation des personnes qui le fréquentent. Ces personnes sont alors amenées à œuvrer pour l'autonomisation de leur organisation ou de leur équipe. Cette autonomisation n'est pas un repli sur soi, mais plutôt le maillage d'un réseau qui permet de savoir sur qui s'appuyer quand le besoin se fait sentir. Pour que ce réseau tienne, il faut prendre soin de lui, des gens qui le compose et des biens matériels comme immatériels, qui sont partagées tels que les installations sportives ou l'image de marque. Des règles sont ainsi imposées et cocrées. L'administration amène un cadre quand les équipes s'approprient les pinceaux. Les dessins prennent forme, les mélanges de couleur en offrent de nouvelles, ce n'est que quand la peinture a séché qu'il est possible de déceler ce que cette œuvre collective évoque pour chaque personne.

7.2 Les Forces et apports de cette recherche

7.2.1 Les forces

Cette étude admet plusieurs forces qui viennent soutenir une validité accrue de ses données. D'abord, soulignons la diversité présente dans notre échantillon pour les Alumni Carabins. Nous sommes parvenus à recouvrir l'entièreté des 25 dernières années du programme, la plupart des équipes et des sports étaient représentés et les diplômes obtenus

⁵⁷ Version de la définition du CRITIC ([Collectif de Recherche sur les Initiatives, Transformations et Institutions des Commun - CRITIC](#)) telle qu'adoptée par les membres en juin 2023. Cette définition se veut évolutive.

ou les emplois occupés sont très divers. De cette manière, l'expérience d'ÉA chez les Carabins élaborée dans notre étude a été des plus exhaustives, rendant un regard fidèle à cette réalité de participant·e à un PSE.

Ensuite, notre protocole de recherche, rassemblant trois méthodes de collectes de données ainsi que trois sources de données différentes, est l'une des principales forces de ce mémoire. En effet, il a permis d'observer un même phénomène sous plusieurs angles, rendant ainsi possible une validité accrue de nos données. Des mécanismes de double vérification ont été adoptés, conservant l'intégrité de la parole des participant·es dans les analyses fournies pour répondre à nos questions de recherche.

Une autre force a été de combiner deux théories complémentaires afin d'obtenir une lunette d'analyse qui évite quelques angles morts. En d'autres termes, notre perception du réel, par l'entremise de nos collectes de données multiples, a été constamment réfléchi par des perspectives diverses. Un même phénomène faisait émerger plusieurs questions. C'est pourquoi nous avons décidé d'aborder le sujet de la parentalité, soulevé par les Alumni. Celle-ci reflétait certes une porte d'entrée sur une socialisation primaire aux exigences de performance, mais permettait aussi de distinguer les facteurs personnels d'une personne qui souhaite performer. Et ainsi de suite. Cette démarche conceptuelle nous a grandement soutenus dans notre posture réflexive, qui consiste en un apport phare de ce mémoire.

7.2.2 Les apports théoriques

Notre accent mis sur la réflexivité tout au long du mémoire a facilité le recul nécessaire pour sortir des critiques vides et apporter des nuances dans nos analyses. L'importance de cette réflexivité se vérifie également dans les propos des participant·es à notre recherche (voir partie 3.3.5). Ces personnes ont souligné la nécessité de prendre ce pas de recul, car celui-ci ne peut être tenu pour acquis. Pourtant, il est moins accessible à certaines personnes qui se sont senties prises au dépourvu lorsqu'il s'agissait d'emprunter ces chemins davantage « philosophiques ». Cela démontre empiriquement qu'il est nécessaire de réaliser un travail de fond afin que tout le monde puisse accéder à ces moments de réflexion. Autrement, notre système démocratique qui considère écouter la voix de ses

citoyen·nes ne serait qu'une utopie, ou pire un mensonge. Donc l'une des forces de cette recherche a été de mobiliser un cheminement réflexif transversalement à la concrétisation de ce mémoire et de permettre à des personnes qui n'en ont pas l'habitude ou qui n'en ont pas le temps de prendre part à ce processus.

Notre étude vient combler un besoin de compréhension de la réalité des ÉA dans une optique de développement global tout au long de leur parcours universitaire et leur succès une fois celui-ci complété (Chartier, 2018). De plus, nous venons aussi compléter les connaissances chez les étudiantes-athlètes où un manque de données se fait sentir (DeFreese, Weight, DeCicco *et al.*, 2021). Enfin, notre recherche supporte les connaissances sur la manière dont les étudiants-athlètes peuvent développer, maintenir et optimiser leur bien-être dans le but d'améliorer leurs performances. De cette manière, nous avons mieux caractérisé le processus qui implique l'administration d'un PSE pour créer des espaces plus sûrs où les ÉA peuvent s'épanouir dans l'environnement de service (Yang, Gray, Kinoshita *et al.*, 2024).

Nous dressons des ponts entre des champs de recherche pour la transition socioécologique. Celle-ci est souvent centrée sur des modèles de réussite, des transitions vers le « bon » côté, et semble délaisser quelque peu tout le reste de la population. Celle-ci est pourtant aussi sensibilisée à ces enjeux. Notre recherche permet de dissocier une quête de performance à quête de croissance économique. Si la seconde peut être incluse dans la première, la première revêt une infinité de possibilités. Elles vont de la simple cuillère de gruau avalée à la mise en place d'une ferme biologique maraîchère communautaire. Elles passent bien sûr par une myriade de marchandisations du vivant ou de réalisations sportives toutes autant impressionnantes qu'inutiles.

Aujourd'hui, à la lumière de nos résultats, cela serait davantage la seconde qui serait mise de l'avant dans nos imaginaires, mais cela ne signifie pas pour autant que ce soit la seule qui existe! Cette distinction est donc fondamentale, car elle nous permet de nous réapproprier notre pouvoir d'agir en tant que membre d'une société plutôt que comme une victime d'un système plus grand que soi. En effet, la transition socioécologique demandera des réalisations. Elles peuvent aller du blocage d'une destruction d'une friche

urbaine à la dégustation d'un morceau de tofu, en passant par la pause de cinq minutes que nous nous octroyons dans une journée. Les réalisations individuelles et collectives sont inhérentes à ce mouvement collectif. Mais encore une fois, aussi valables que nous pouvons parvenir à nous convaincre qu'elles puissent l'être, elles vont nécessiter des sacrifices? Du contrôle sur nos actions? D'être bien entouré? D'avoir des croyances que nous allons réussir à bloquer une loi ?

7.3 Les limites et les avenues futures de recherche

Dans cette partie, nous exposons les limites de notre démarche tout en proposant certaines avenues futures de recherche en ce qui concerne la cocréation de saines exigences de performance.

7.3.1 Les limites

Les concepts clés de performance et d'agentivité n'ont pas été formellement définis pour les participant·es à l'étude, ce qui limite les conclusions de la présente étude à la perception qu'ont les participant·es de leur propre compréhension de ces concepts. Les travaux futurs pourraient bénéficier d'une définition a priori de ces termes pour les participant·es à l'étude.

Dans le même ordre d'idées, nous avons, pratiquement uniquement, interagi avec des personnes, moi y compris bien que ma position ait évolué, qui sont ouvertement favorables au maintien et au développement de programmes de sport d'excellence. Il n'est donc pas possible, avec notre échantillon, de savoir si la cocréation des exigences de performance peut être néfaste pour le développement à long terme des ÉA.

D'ailleurs, notre échantillon reste concentré sur un seul PSE. Nos résultats ne sauraient être généralisables aux autres PSE, même à ceux québécois, étant donné que les environnements sportifs ne sont pas une exposition homogène (DeFreese, Weight, Kerr *et al.*, 2021).

Bien que nous ayons obtenu les points de vue de personnes qui occupent plusieurs postes au sein du personnel d'encadrement et du personnel entraîneur de notre PSE, nous n'avons pas interpellé la totalité des parties prenantes qui transigent avec les PSE. Notamment, le

gouvernement a été mentionné à plusieurs reprises dans nos données, mais il reste absent de nos participant·es.

Enfin, en posant deux questions de recherche, nous n'avons pas pu creuser pleinement chacune des deux comme on aurait pu le faire si on n'en avait qu'une. Certes, nous avons pu dessiner une trajectoire dans son ensemble. Mais on aurait pu avoir une vue plus précise sur la période de la coconstruction des exigences de performance en interpellant d'autres parties prenantes par exemple.

7.3.2 Les avenues futures de recherche

Un devis longitudinal est inévitable si nous souhaitons être capables de déterminer la présence de relations causales entre la participation à un programme de sport d'excellence et la réussite personnelle dans sa vie. Une étude, dont la participation est volontaire, est déjà en cours au sein du Parcours leadership Carabins (PLC), qui porte sur le développement du leadership à travers des journaux de bord et un court questionnaire à remplir à différentes reprises. Nous pourrions aussi étudier notre rapport à notre quête personnelle de manière introspective, comme pour cette recherche sur le développement du leadership chez les participant·es au PLC. Ce devis longitudinal pourrait aussi s'étendre à plusieurs PSE afin d'obtenir une vue plus générale de la réalité d'ÉA.

Autrement, dans sa thèse de doctorat, Héroux (2016) a coconstruit avec huit gestionnaires québécois un modèle intégré identifiant certaines caractéristiques d'un savoir-être humaniste enraciné dans la pratique d'un leadership démocratique. Cette recherche coopérative, inscrite dans un cadre de science-action, s'est déroulée sur 12 mois en deux phases. La première a permis aux gestionnaires de réfléchir sur et dans leur pratique à travers des récits de pratique et des cercles de dialogue, menant à une première identification des composantes du savoir-être humaniste. La seconde a plongé les participants dans une expérience réelle de leadership démocratique en contexte de nature et d'aventure, afin d'approfondir leur conscience de ces composantes. Ce processus a conduit à l'identification de 11 catégories et à la coconstruction d'un modèle intégré, tout en constituant pour les participants une exploration spirituelle et éthique de leur pratique managériale.

Pour la tenue d'entretiens non dirigés, nous préconisons d'intégrer nos thèmes de recherche à la consigne, quitte à avoir une consigne complexe ou longue, plutôt que d'avoir une consigne plus simple mais aussi plus vague et trop générale. Cela offrirait un horizon plus clair sur la discussion sur laquelle les deux protagonistes s'engagent.

7.4 Les retombées pratiques de cette recherche

Les résultats que nous avons mis en lumière dans le cadre de cette recherche impliquent de nombreuses considérations d'intérêt pour les gestionnaires ayant à administrer un PSE. En règle générale, cette étude questionne l'état actuel des connaissances en ce qui concerne la place de la performance dans nos vies. Particulièrement pour les domaines de l'éducation, les résultats de cette recherche peuvent servir de point d'appui pour une meilleure compréhension des exigences que nous nous imposons ou que nous contribuons à imposer aux autres.

En d'autres termes, les résultats de notre étude sont une invitation à des contributions pour les différents paliers de gouvernement qui décident d'allouer ou non des fonds pour l'éducation. Nous avons éclairci les apports potentiels et conséquents d'un PSE, qui semblent comporter des externalités autres que le spectacle sportif. Notamment en soutenant le développement du pouvoir d'agir d'un groupe de personnes, qui elles-mêmes vont favoriser la participation de leurs pairs dans ce mouvement d'une société plus juste. Comment pourrions-nous en tant que société décider de nous priver non seulement de tels programmes, mais surtout de conditions préalables au bon fonctionnement et au maintien de ce type d'organisations ? La citation de Bandura présentée dans notre cadre conceptuel (voir section 2.2.5) prend ici tout son sens: « Les sociétés qui ne développent pas les capacités de toute leur jeunesse compromettent leur progrès social et économique. » (Bandura, 2007 : 640).

Ensuite, à une échelle organisationnelle, notre modèle du déploiement des ambitions (voir tableau 11) pourrait être une avenue pour les PSE afin de guider les Alumni dans leur transition. Nous ne concevons pas notre modèle comme un outil de mesure per se, car nous sommes d'avis que les risques liés à la mesure d'une réussite personnelle sont importants. Comme le stipule la loi de Goodhart, énoncée par l'économiste Charles

Goodhart, lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure. En d'autres termes, si une équipe ou une organisation se concentre uniquement sur l'atteinte d'un indicateur spécifique, la mesure en question risque de perdre sa valeur informative et peut même devenir contre-productive (Charpentier, 2021).

Dans cette perspective, notre outil offrirait l'occasion de prendre du recul sur notre réussite personnelle afin d'examiner plus clairement comment notre ambition se concrétise aujourd'hui. En ce sens, notre modèle n'est pas spécifique au domaine du sport universitaire et pourrait aussi servir à d'autres programmes extracurriculaires comme celui du Service des compétitions universitaires (SCU) de HEC Montréal ou le parcours RePer⁵⁸ offert à des étudiant·es aux cycles supérieurs.

Nous souhaitons terminer cette discussion sur un dialogue en Outro de la chanson « Je vis cette mélodie » de Jok'Air (2023). Ce dialogue est pour nous le signe que nous ne nous sentirons pas pleinement épanoui·es que lorsque les autres autour de nous le seront aussi. Utopique ? Il est possible d'être dans le camp des gens qui agissent. Là, il y a moins de compétition que dans celui des gens qui cherchent à s'approprier les crédits.⁵⁹

« - Euh, l'association, euh, de ton papa, et de tonton Davidson, et de tonton Isma et de plein de tontons, bah... ils donnent des livres à ces enfants-là, euh, ils les font sortir.

Euh... c'est une association pour représenter, euh, l'art et la culture. Euh... j'ai beaucoup d'chance.

- Pourquoi tu as d'la chance ?

- Bah par c'que moi j'connais ça depuis qu'j'suis toute petite et lui aussi.

- Tu penses que tous les enfants ils devraient avoir pareil que toi ?

- Ouais.

pleure

- Viens c'est bon, viens !

- Pourquoi tu pleures ? Pourquoi tu pleures ?

⁵⁸ Il vise à tisser des liens entre les arts et la recherche à travers la pratique de la performance (*performance art*). Ce parcours est aujourd'hui offert conjointement par la professeure Charlotte Blanche et l'artiste Romain Gandoplle.

⁵⁹ Formule adaptée d'une citation d'Indira Gandhi.

- Bah parc'que y a des enfants ils ont pas d'chance, parc'que, parc'que ils connaissent pas tout ça et c'est triste.

- Tu vas les aider ?

- Oui !

- Tiena, Tiena, Tiena, tu m'as fait peur. T'as vu nous on a pas eu ça, mais t'as vu aujourd'hui, on est pas triste. On a pas eu ça mais on a pas jamais été triste. On a, on a toujours eu la pêche, t'as vu faut se battre. Ces enfants, là, quand il vont savoir que vous êtes là pour les aider, ils seront contents. Mais arrête d'être triste. Ils vont s'en sortir ces enfants grâce à toi. Grâce à tes livres que tu vas aller donner, le stylo que tu va le donner. T'as vu, t'iras le donner toi-même. Montre comme ça, ça va te faire bien dormir d'accord? Bon aller ça va, arrête de pleurer, ça va aller. »

Conclusion

« La valeur d'une civilisation se mesure à ce qu'elle sait, non créer, mais entretenir. » Édouard Herriot

L'opportunité de se plonger avec autant de concentration et de conviction sur une seule question semble être autant un anachronisme qu'un privilège aujourd'hui. Bien sûr, il faut savoir remonter à la surface et rendre digeste ou utilisable ce que nous trouvons dans les entrailles de cette réflexion. En effet, « un bon mémoire est un mémoire terminé ». Mais surtout, l'alignement ressenti quand on est capable de mettre des concepts sur des ressentis afin de donner du sens à ce qu'on entreprend et de clarifier nos intentions pour mieux les incarner dans nos actions. Ainsi, la possibilité de courir, en me procurant un sentiment d'accomplissement et des sensations de liberté inouïe, et de critiquer dans le même temps l'industrie de la course à pied recouvre mon être d'un voile d'apaisement.

Mais je me suis rapidement aperçu que ce voile peut très vite s'envoler. Peu importe à quel point je pouvais me sentir aligné avec mes valeurs et mes objectifs, ce sentiment ne tient pas si les personnes autour de moi ne bénéficient pas de leur alignement. Chacune de nos ambitions rejoint de près ou de loin une autre personne. Et cette personne ne peut se sentir forcée à contribuer à celle-ci si ce n'est pas la sienne. C'est la question du vivre-ensemble.

Avec du recul, je me rends compte que celui-ci est intrinsèque à mes deux questions de recherche. À plusieurs reprises, j'ai été amené à justifier la pertinence de mon sujet de mémoire. Cela n'a pas été facile, et j'ai fait face à de nombreux écueils qui ont remis en question mon choix de recherche. Mais ces questionnements, que je n'ai pas pu éviter, ont plutôt renforcé mes convictions à poursuivre cette étude. Je le dis sans arrogance, avec le moins possible en tout cas. D'une part, j'ai été en mesure d'intégrer les critiques émises par d'autres personnes, comme celles liées à l'aspect pratico-pratique de ma recherche. D'autre part, c'est comme s'il y avait une certaine appréhension ou un malaise à considérer la question de « quelles sont les quêtes de performance avec lesquelles je me sens à l'aise ? » C'est comme si nous ne pouvions pas contester une unique vision du

succès. Or, si celle-ci possède une lecture sociale indéniable, nous ne pouvons nous abstraire de notre propre auto-évaluation et nous contenter du regard des autres.

Cela éclaire l'engouement qui ne ralentit pas pour le développement personnel, auquel le masculinisme n'est pas indifférent d'ailleurs. Il n'est pas possible de subir l'échec, donc autant se prendre en main. Seul·e et par soi-même, bien sûr. Mais de quel échec parle-t-on ? Nous répondons trop souvent à la question du comment sans approcher celle du pourquoi. Ce ne pourra pas être seul que nous trouverons notre place dans un mouvement collectif.

Ainsi, mon cheminement réflexif, fortement marqué par les apports de Bandura sur l'agentivité, par tout l'accompagnement reçu à travers le Parcours Leadership Carabins, ainsi que par les discussions menées avec les Alumni, m'ont permis de démystifier le monde du travail et l'impact que nous pouvons apporter à travers lui. Je ne souhaite pas ici essentialiser ce monde du travail, pour lequel mes critiques ne manquent pas d'ailleurs. Mais le reconsidérer, pour son pouvoir transformateur qu'il offre, change le prisme à son égard. Ma démarche est ainsi convaincante sur l'impossibilité de se passer d'une confrontation à notre altérité humaine ou d'un temps d'arrêt nécessaire à une réflexion fondatrice de ce sens.

Bibliographie

- Alanis Alanis, Melody, George B. Cunningham et Natasha T. Brison (2024). « “We are the minority”: Latinx student-athletes experiences within their predominantly white institutions », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 17, no 1.
- Allard-Poesi, Florence et Véronique Perret (2002a). « Peut-on faire comme si le postmodernisme n'existait pas ? », dans *Questions de méthodes en sciences de gestion.*, EMS Management & Société, p. p. 255-291.
- Allard-Poesi, Florence et Véronique Perret (2002b). « Peut-on faire comme si le postmodernisme n'existait pas ? », dans *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen, EMS Management & Société, p. 255-291.
- Alvesson, Mats et Jörgen Sandberg (2011). « Generating research questions through problematization », *Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, p. 247-271.
- Anderson, L. (2006). « Analytic autoethnography. », *Journal of contemporary ethnography*, vol. 4, no 35.
- Andrassy, Emily J., Per Svensson, Jennifer Bruening, Matt R. Huml et Michael Chung (2014). « The role of organizational capacity in student-athlete development », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 7, no 2, p. 218-244.
- Aries, Elizabeth, Danielle McCarthy, Peter Salovey et Mahzarin Banaji (2004). « A comparison of athletes and non-athletes at highly selective colleges: Academic performance and personal development », *Research in Higher Education*, vol. 45, p. 577-602.
- Atkinson, P. (2006). « Rescuing autoethnography. », *Journal of contemporary ethnography*, vol. 4, no 35.
- Bacqué, Marie-Hélène.; Biewner, Carole (2015). « Introduction : Pourquoi l'empowerment? », dans *L'empowerment une pratique émancipatrice?*, Paris, La Découverte, p. 5-20.
- Bandura, Albert (2007). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle*, 2e éd^e éd., Bruxelles, De Boeck.
- Bandura, Albert et Jacques Lecomte (2007). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle*, 2e éd^e éd., Bruxelles, De Boeck.
- Belot, Laure (2024, 1 avril 2024). « La liberté académique menacée dans le monde : « les universitaires ont intérêt à s'exprimer ouvertement avant qu'il ne soit trop tard » » [Entretien], *Le Monde*,
- Berger, Peter L. et Thomas Luckmann (1966). *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge*, New York, Anchor Books.
- Berger, Peter L.; et Thomas Luckmann (1967). *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge*, New York, Anchor Books.
- Bernard, Charles (2019). *L'étudiant ou l'athlète ? Une brève description du rôle de la commercialisation sportive dans la redéfinition de l'amateur*, Sherbrooke, École de politique appliquée, Université de Sherbrooke. Récupéré de https://opus.recherche.usherbrooke.ca/wp-content/uploads/Charles-Bernard_OPPUS.pdf
- Blum, Dinur (2020). *Sports, study, or sleep : Understanding the student-athlete's college experiences*, Cham, Palgrave Macmillan, Springer Nature Switzerland.

- Boileau, Roger et André Bélanger (2003). « L'appropriation d'un produit culturel étranger: Le sport universitaire », *Cap-aux-Diamants*, no 72, p. 76-81.
- Boudreault, Véronique, Sophie Labossière, Véronique Gauthier, Sophie Brassard, Sophie Couture, Frédérick Dionne, *et al.* (2022). « Symptoms of mental illness among university student-athletes during the second wave of the covid-19 pandemic lockdown in canada », *Frontiers in Sports and Active Living*, vol. Volume 4 - 2022.
- Cabantous, Laure, Jean-Pascal Gond, Nancy Harding et Mark Learmonth (2016). « Critical essay: Reconsidering critical performativity », *Human Relations*, vol. 69, no 2, p. 197-213.
- Carabins de l'Université de Montréal (2024). *L'heure est brave*, Montréal, CEPSUM - Carabins, 20 p.
- Carré, Philippe (2004). « Bandura : Une psychologie pour le xxie siècle ? », *Savoirs*, vol. Hors série, no 5, p. 9-50.
- Cassilo, David et Jimmy Sanderson (2024). « Examining the framing of mental health in division i student-athlete handbooks », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 17, no 1.
- Charpentier, Arthur (2021). « Les conséquences de la loi de goodhart ». <https://freakonometrics.hypotheses.org/61681>
- Chartier, Marie-Christine (2018). *Analyse des expériences des étudiants-athlètes en contexte de sport universitaire* [Maîtrise en psychopédagogie - avec mémoire], Mémoire, Québec, Canada, Université Laval.
- Chen, S, Samantha H. Snyder et Melissa Magner (2010). « The effects of sport participation on student-athletes' and non-athlete students' social life and identity », *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, vol. 2010, p. 176-193.
- Connors, Dr. Ryan Thomas, Dr. Robbie Cochrum, Bruce Lund et Jorge Acebes Sanchez (2023). « Transformational leadership perceptions of ncaa collegiate athletes and non-athletes », *Journal of sport behaviour*, vol. 46, no 1, p. 18-35.
- Cooper, Joseph N, Robin S Grenier et Charles Macaulay (2017). « Autoethnography as a critical approach in sport management: Current applications and directions for future research », *Sport Management Review*, vol. 20, no 1, p. 43-54.
- Cooper, Joseph N. et Jewell E. Cooper (2015). « “I’m running so you can be happy and i can keep my scholarship”: A comparative study of black male college athletes’ experiences with role conflict », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 8, no 2, p. 131-152.
- Cooper, Joseph N. et Billy Hawkins (2012). « A place of opportunity: Black male student athletes’ experiences at a historically black university », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 5, no 2, p. 170-188.
- Cooper, Robert et Gibson Burrell (1988). « Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction », *Organization Studies*, vol. 9, no 1, p. 91-112.
- Coutrot, Thomas et Coralie Perez (2022). *Redonner du sens au travail : Une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil.
- Crocker, Bradley et Lindsay R. Duncan (2020). « A qualitative exploration of collegiate student-athletes’ constructions of health », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 13, no 1, p. 24-47.

- DeFreese, J. D., Erianne Weight, Jamie DeCicco, Aliza Nedimyer, Zachary Kerr, Kevin Carneiro, *et al.* (2021). « Transition experiences of former collegiate women's soccer athletes », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 14, no 2.
- DeFreese, J. D., Erianne Weight, Zachary Kerr et Emily Kroshus (2021). « Health and well-being measures of collegiate athlete and non-athlete graduates », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 14, no 1.
- Del Fa, S., S. Lamoureux et C. Vásquez (2021). « (re)donner au bénévolat sa juste valeur : Les pratiques de travail bénévoles à l'ère du capitalisme néolibéral. Nouvelles pratiques sociales, », vol. 32, no 1, p. 310–334.
- Demazière, Didier, Fabien Ohl et Olivier Le Noé (2015). « La performance sportive comme travail », *Sociologie du Travail*, vol. 57, no 4, p. 407 - 421.
- Demers, G., Pavlenko, F., St-Pierre, L., Rouillier, A-M. (2024). *Inclusion des jeunes trans et non-binaires dans le sport. Identification des barrières et solutions potentielles.*, Québec, Laboratoire pour la progression des femmes dans les sports au Québec, 42 p.
- Descola, Philippe (2022). *Le sport est-il un jeu ?*, INSTITUT NATIONAL DU SPORT - Robert Laffont.
- Detellier, Elise (2015). *Mises au jeu. Les sports féminins à montréal, 1919-1961* les éditions du remue-ménage.
- Dubé, Gabrielle (2016). « L'autoethnographie, une méthode de recherche inclusive », *Présences*, vol. 9.
- Duchesne, Sophie (2000). « Pratique de l'entretien dit "non-directif" », dans M. Bachir (dir.), *Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique*, PUF, coll. Curapp, p. 9-30.
- Dumais, Fabien (2017). « Une phénoménologie dialectique à la fois critique et compréhensive », *Approches inductives*, vol. 4, no 2, p. 133-159.
- Duncan, Margot (2004). « Autoethnography: Critical appreciation of an emerging art. », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 3, no 4.
- Dwyer, Brendan et Jennifer L. Gellock (2018). « Does athletic participation signal employability? An experimental analysis of male and female athlete job applicants », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 11, no 1, p. 40-64.
- Edwards, Jonathon Robert, Laura Wood, Chris Chard et Luke R Potwarka (2019). « Why do canadian hockey players choose ncaa division i women's hockey programs? A qualitative investigation », *Managing Sport and Leisure*, vol. 24, no 6, p. 339-355.
- Ehrenberg, Alain (1991). *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy.
- Eichhorn, Viola, H. E. C. Montréal, Alaric directeur de recherche Bourgoin, MSc Mémoire Stratégie Spécialisation et M. Sc comme faisant partie des meilleurs mémoires Meilleur mémoire : Reconnu par la direction du programme de (2017). *The junior expert : An auto-ethnographic field study on novice consultants in an international management consulting firm*, Montréal, HEC Montréal.
- Ellis, Carolyn et Arthur Bochner (2000). « Autoethnography, personal narrative, reflexivity: Researcher as subject », *Handbook of Qualitative Research*.
- Ellis, Carolyn S. et Arthur P. Bochner (2006). « Analyzing analytic autoethnography: An autopsy », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 35, no 4, p. 429-449.
- Ellul, Jacques (1990). *La technique : Ou l'enjeu du siècle*, Paris, Économica.

- Faidley, Evan W. (2022). « Constructing your career plays: A career advisor's approach to life designing with college student-athletes », *Sports Innovation Journal*, p. 26–40
- Faubert-Guay, Lauranne (2020). . . , Maîtrise en sociologie. (2020). « *ascétisme et émancipation dans la danse contemporaine : Autoethnographie d'un corps mis à l'épreuve* », Mémoire, Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal.
- Faubert-Guay, Lauranne et Magali Uhl (2020). *Ascétisme et émancipation dans la danse contemporaine : Autoethnographie d'un corps mis à l'épreuve*, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Fortin, Jo-Annie (2017). *Loin des yeux, près du coeur : L'importance du sentiment de proximité dans l'exercice du leadership à distance*, Montréal, HEC Montréal.
- Foster, Brian J. et Patricia S. Lally (2021). « International student-athletes' perceptions of the long-term impact of the ncaa experience », *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, vol. 15, no 3, p. 268-280.
- Foucault, Michel (1994). « Les mailles du pouvoir », dans Daniel Defert et François Ewald (dir.), *Dits et écrits tome iv*.
- François, Pierre-Henri et André Botteman (2002). « Théorie sociale cognitive de bandura et bilan des compétences: Applications, recherches et perspectives critiques », *Carriérologie*, vol. 8.
- Fugère-Smith, Étienne (2024). *Dynamiques d'exclusion à l'université et pratiques pédagogiques émancipatrices* [Mémoire], Msc en gestion de l'innovation sociale, Montréal, HEC Montréal.
- Gayles, Joy (2004). « Examining academic and athletic motivation among student athletes at a division i university », *Journal of College Student Development*, vol. 45, p. 75-83.
- Gould, Daniel et Sarah Carson (2008). « Life skills development through sport: Current status and future directions », *International Review of Sport and Exercise Psychology*, vol. 1, no 1, p. 58-78.
- Goulet, D. (2002). « Le mouvement hygiéniste au québec », *Cap-aux-Diamants*, vol. 70, p. 17-20.
- Gray, H. M., R. N. Moran, E. Elder, A. Wilkerson, E. Chaney, G. Gilmore-Childress, et al. (2023). « Grit, athlete burnout, and well-being in female collegiate student-athletes », *J Athl Train*, vol. 58, no 10, p. 796-802.
- Guerrin, Brigitte (2012). « Albert bandura et son œuvre », *Recherche en soins infirmiers*, vol. N°108, no 1, p. 106-116.
- Hamant, Olivier, Olivier Charbonnier et Sandra Enlart (2025). *L'entreprise robuste : Pour une alternative à la performance*, Paris, Odile Jacob.
- Harry, Molly (2021). « Ncaa exit interviews and surveys: Academic experiences of college athletes », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 14, no 1.
- Hayward, Bronwyn (2013). « Children, citizenship and environment: Nurturing a democratic imagination in a changing world », *Children, Youth and Environments*, vol. 23, p. 3.
- Héroux, Alain (2016). *Le savoir-être humaniste enraciné dans la pratique du leadership démocratique : Une recherche coopérative de type praxéologique en contexte de*

- plein air avec des questionnaires*. [Thèse de doctorat], Doctorat, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi.
- Holt, N. L., K. C. Neely, L. G. Slater, M. Camiré, J. Côté, J. Fraser-Thomas, *et al.* (2017). « A grounded theory of positive youth development through sport based on results from a qualitative meta-study », *Int Rev Sport Exerc Psychol*, vol. 10, no 1, p. 1-49.
- Hughes, Sherick A. et Julie L. Pennington (2017). *Autoethnography : Process, product, and possibility for critical social research*, Los Angeles, SAGE.
- Issor, Zineb (2017). « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 17, no 2, p. 93-103.
- Jobin-Lawler, Alexandre; Boutet-Lanouette, Matthieu (2021). *Sur le terrain de la réussite scolaire : Une recherche sur les étudiants-athlètes des collèges privés subventionnés du québec*, Campus Notre-Dame-de-Foy, 91 p.
- Johnson, James E., Roger D. Wessel et David Pierce (2010). « Reexamining student-athlete gpa: Traditional vs. Athletic variables », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 3, no 2, p. 234-255.
- Jozsa, Frank P. (2013). *College sports inc. : How commercialism influences intercollegiate athletics*, New York, NY, Springer. Récupéré de <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4969-0>
- Kelly, Coffin, Stokowski Sarah, Paule-Koba Amanda L. et Godfrey Michael (2021). « "I have grown": A case study of student-athlete career development at clemson university », *Sports Innovation Journal*, vol. 2, p. 56-72
- Killea-Jones, L. A. (2005). « Identity structure, role discrepancy and psychological adjustment in male college student-athletes », *Journal of Sport Behavior*, vol. 28, no 2, p. 167-185.
- Kluch, Yannick (2020). « "My story is my activism!": (re-)definitions of social justice activism among collegiate athlete activists », *Communication & Sport*, vol. 8, no 4-5, p. 566-590.
- Kristina Navarro, University of Wisconsin-Whitewater et Stephen Malvaso (2015). « Synthesizing research on the contemporary student-athlete experience: Implications and recommendations for ncaa student-athlete development programming », *Journal of College & Character*, vol. 16, no 4.
- Kuwodza, Itai Ashley (2024). *Performing diversity: Black bodies in atlantic canadian post-secondary institutions*, Master, Saint Mary's University.
- Lally, Patricia S. et Gretchen A. Kerr (2005). « The career planning, athletic identity, and student role identity of intercollegiate student athletes », *Research Quarterly for Exercise and Sport*, vol. 76, no 3, p. 275-285.
- Lawrence W. Judge, Adam Smith, and Jerry Reynolds (2024). « The need for sport social workers in college athletics », *Sports Innovation Journal*, p. 49-60.
- Lecoeur, Guillaume (2023). *Le travail comme performance : Critique d'une conception dominante du travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Les états généraux sur l'éducation [...]* (1996). Québec,
- Lewis, Guy (1970). « The beginning of organized collegiate sport », *American Quarterly*, vol. 22, no 2, p. 8.

- Lowe, Erin (2015). *Diamonds are a girl's best friend: An autoethnographic analysis of softball's empowering potential*.
- Lu, Landy Di, Kathryn L. Heinze et Sara Soderstrom (2018). « Playing multiple positions: Student-athlete identity salience and conflict », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 11, no 2, p. 214-241.
- Lund, Bruce L., Steve Estes, Health Middle Tennessee State University et Performance Human (2013). *A comparison of leadership practices of collegiate student-athletes and non-athlete peers: Seeking solutions to the leadership succession crisis in corporate america*, Ann Arbor, MI, ProQuest LLC.
- Magioglou, Thalia (2008). « L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. Numéro 78, no 2, p. 51-65.
- Magrath, Rory (2022). *Athlete activism : Contemporary perspectives*, Abingdon, Oxon ;, Routledge.
- Marignier, Noémie (2021). « Performativité », *Langage et société*, vol. Hors série, no HS1, p. 263-266.
- Massicotte, Jean-Paul et Claude Lessard (1984). *Histoire du sport de l'antiquité au xixe siècle*, Sillery, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Maurin, Juliette, Sophie Labossière, Lara Pomerleau-Fontaine, Véronique Boudreault, Sophie Brassard, Jacinthe Dion, et al. (2024). « Personal risk factors and types of sport associated with drive for thinness and drive for muscularity in nextgen athletes », *Frontiers in Nutrition*, vol. Volume 11 - 2024.
- McGovern, Jen (2018). « “You have to have money to be good”: How capital accumulation shapes latin@s’ pathways to college sports », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 11, no 2, p. 149-171.
- Mehan, Hugh (1982). « Le constructivisme social en psychologie et en sociologie », *Sociologie et sociétés*, vol. 14, no 2, p. 77-96.
- Meyer, Rachel (2017). *An exploratory study of student-athlete preparedness for life after college*, Master of Science in Education, Kansas, University of Kansas.
- Michelat, Guy (1975). « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*, vol. 16, no 2, p. pp. 229-247.
- Mignon, Patrick (2004). « Le sport et les valeurs des sociétés démocratiques. », *Les Cahiers français : documents d'actualité*, vol. 320, no mai-juin, p. p.49-53.
- Miller, Michael T et Daniel B Kissinger (2009). « College student-athletes: Challenges, opportunities, and policy implications ».
- Morales, Jérémy (2023). « Pour une recherche qui brise le cœur. Recherche engagée et sciences de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 313, no 6, p. 9-13.
- Morin, Émilie, Geneviève Therriault et Barbara Bader (2022). « Le développement du sentiment de pouvoir agir des jeunes face aux changements climatiques à l'école secondaire », *Éducation relative à l'environnement*, vol. 17, no 1.
- Nagels, Marc (2008). *Activity analysis and the development of self-efficacy. A contribution to an agentic theory for the development of critical competencies in public health executives and managers*
- analyse de l'activité et développement de l'auto-efficacité. Contribution à une théorie agentique de la formation des compétences critiques des cadres et dirigeants de la santé publique*, Université de Nanterre - Paris X.

- Nantel, Lyne (2010). *Conception du rapport individu/société: Distinction fondamentale entre les concepts d'institution et d'organisation* [Mémoire], MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE, Montréal, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
- Navarro, Kristina (2015). « An examination of the alignment of student-athletes' undergraduate major choices and career field aspirations in life after sports », *Journal of College Student Development*, vol. 56, p. 364-379.
- NCAA (2021). *History*. Récupéré le 28 mai 2024 de <https://www.ncaa.org/sports/2021/5/4/history.aspx>
- Norman, Mark, Peter Donnelly et Bruce Kidd (2021). « Gender inequality in canadian interuniversity sport: Participation opportunities and leadership positions from 2010-11 to 2016-17 », *International Journal of Sport Policy and Politics*, vol. 13, no 2, p. 207-223.
- O'Donnell, Sarah Stokowski and Stephanie (2022). « Rethinking disability inclusion in intercollegiate athletics: Examining the ncaa's mission and priorities », *Sports Innovation Journal*, p. 41-54.
- Ojemaye, Luka, Joyce Olushola-Ogunrinde, Billy Hawkins et Michael Cottingham (2024). « Understanding the lived experiences of black female college athletes and factors that influence their anxiety », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 17, no 2.
- Oriard, Michael (2012). « Ncaa academic reform: History, context and challenges », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 5, no 1, p. 4-18.
- Pascale, Amanda Blakewood, Elizabeth Gregg et Andrea Buenano (2021). « Graduate student-athletes: An examination of identity roles and transition », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 14, no 1.
- Pierce, Scott, Daniel Gould et Martin Camiré (2017). « Definition and model of life skills transfer », *International Review of Sport and Exercise Psychology*, vol. 10, p. 186-211.
- Piozin, Éric, Édouard Leroy et Carole Sève (2023). *Le développement de la pratique sportive étudiante* no N° 21-22 352A, Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
- Polenske, Andrew D., Michael Meyers, Hannah W. Wright, Shad K. Robinson et Kristin M. Shuman (2022). « Coping skills of ncaa division i field athletes », *Journal of sport behavior*, vol. 45, no 3.
- Porter, Jeff (2019). « An examination of the experiences of black football athletes », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 12, no 1, p. 73-102.
- Poucher, Zoe, Katherine Tamminen, Gretchen Kerr et John Cairney (2019). « A commentary on mental health research in elite sport », *Journal of Applied Sport Psychology*, vol. 33, p. 1-48.
- Rankin, Susan, Dan Merson, Jason Garvey, Carl Sorgen, India Menon, Karla Loya, et al. (2016). « The influence of climate on the academic and athletic success of student-athletes: Results from a multi-institutional national study », *The Journal of Higher Education*, vol. 87, p. 701-730.
- Robinson, Daniel, Charlene Weaving et Christa Spicer (2023). « #usportssomale: Gender (in)equity in canadian interuniversity varsity sport », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 16, no 2, p. 231-261.

- Rondeau, Karine (2011). « L'autoethnographie : Une quête de sens réflexive et conscientisée au coeur de la construction identitaire. », *RECHERCHES QUALITATIVES*, vol. 30, no 2, p. 23.
- Russell, William (2021). « The role of perceived social support and athletic identity on college female athletes' burnout », *Journal of sport behavior*, vol. 44, no 1.
- Sanderson, J (2018). « Think twice before you post: Issues student-athletes face on social media. », *New Directions for Student Services*, vol. 163, p. 81-92.
- Sen, AK (2010). « L'idée de justice (trad. P. Chemla) », *Paris: Flammarion*.
- Simmons, Jason M., Nels K. Popp, Chad D. McEvoy et Steven M. Howell (2018). « Using fan passion to investigate constraints to student attendance at college football games », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 11, no 2, p. 193-213.
- Statistique Canada (2020). « Les résultats sur le marché du travail, trois ans après la fin des études postsecondaires, selon le niveau d'études et la province de résidence »
- Steele, Andrea, Fleur van Rens et Rebecca Ashley (2020). « A systematic literature review on the academic and athletic identities of student-athletes », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 13, no 1, p. 69-92.
- Stovitz, Steven D. (2009). « Limiting athletic performance or prohibiting athletic participation for health reasons: A medical ethics viewpoint », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 2, no 1, p. 120-126.
- Swaton, Bethany (2010). « Girls can play, too: Has the lack of female leadership in ncaa athletics become an afterthought? », *Seton Hall Journal of Sports and Entertainment Law*, vol. 20, no 1.
- Testard-Vaillant, Philippe (2019). « Le sport, miroir de nos sociétés », vol. Sport et science, l'union fait la force. <https://lejournale.cnrs.fr/articles/le-sport-miroir-de-nos-societes>
- U SPORTS (2024). *Rapport annuel 2023/24*, Richmond Hill, Ont.
- Urbains.Autochtones.Fiers : Un jeu ancestral : La crosse (2019). « NFB online collection. », Montréal.
- Vallet, Guillaume (2022). *La fabrique du muscle*, Paris, L'Échappée.
- Van Haecht, Anne (2006). « Iii. La construction sociale de la réalité : Berger et luckmann », dans *L'école à l'épreuve de la sociologie*, vol 3^e éd., Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, coll. Ouvertures sociologiques, p. 109-121.
- Walker, Devin Leslie, Louis Harrison et Robert Bennett (2019). « Crossing goal lines and borders: Engaging black male student-athletes in education abroad », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 12, no 1, p. 103-117.
- Walker, Nefertiti A. et E. Nicole Melton (2015). « Creating opportunities for social change in women's sport through academic and industry collaborations: An interview with kate fagan », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 8, no 1, p. 82-95.
- Wall, Sarah (2008). « Easier said than done: Writing an autoethnography », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 7, no 1, p. 38-53.
- Weaving, Charlene et Sarah Teetzel (2014). « Getting jacked and burning fat: Examining doping and gender stereotypes in canadian university sport », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 7, no 2, p. 198-217.

- Weight, Erianne, Jack Mitchell Haroldson, Molly Harry et Ellie Rudd (2024). « Adversity and resiliency: Athlete experiences within u.S. College sport », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 17, no 3.
- White, P. G., McTeer, W. G., Curtis, J. E (2013). « Canadian intercollegiate sport involvement: Clustering and academic achievement revisited », *Revue phénEPS /PHEnex Journal*, vol. 5, no 1, p. 17.
- Whiteside, Erin et Marie Hardin (2011). « “I don’t feel like i’m up against a wall of men”: Negotiating difference, identity and the glass ceiling in sports information », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 4, no 2, p. 210-226.
- Wilson, Austin W. et Luke R. Potwarka (2015). « Exploring relationships between passion and attitudes toward performance enhancing drugs in canadian collegiate sport contexts », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 8, no 2, p. 227-246.
- Wohl, Andrzej (1973). *Die gesellschaftlich-historischen grundlagen des bürgerlichen sports*,
- Yang, Yiqi, Erika Gray, Keita Kinoshita et Eric MacIntosh (2024). « Reframing the service environment in collegiate sport: A transformative sport service research approach », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 17, no 1.
- Zhang, Z; , Y; Chen et L Zhang (2024). « Research on the relations among personality traits, sports commitment, and exercise behavior — a case study of chinese college students. », *Psychol Res Behav Manag.*, p. 17.
- Zimbalist, Andrew (2013). « Inequality in intercollegiate athletics: Origins, trends and policies », *Journal of Intercollegiate Sport*, vol. 6, no 1, p. 5-24.

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements
personnels**

Version 300 caractères

« Bonjour [prénom]. Je suis Adrien, étudiant à HEC Montréal. Je mène une recherche sur les Alumni Carabins et leur rapport à la performance. Je vous invite à y participer, lors de deux entrevues de 30 minutes chacune, pour nous partager votre vécu. Merci ! »

Annexe 2 – Guide d’entretien non-dirigé – Alumni Carabins

**Le chercheur se réserve le droit de modifier l’ordre des questions, d’en supprimer et d’ajouter des précisions, selon de déroulement de l’entrevue.*

PREMIÈRE ENTREVUE

Préalable au début de l’entretien

- Remerciement pour l’entretien accordé
- Rappel et présentation de la recherche et de la méthodologie
- Faire signer le formulaire de consentement

Commentaires d’introduction

Cet entretien sera d’une durée approximative de trente minutes à une heure. L’objectif de cette étude est de comprendre en quoi le vécu des étudiant·es-athlètes au sein d’un programme de sport universitaire participe à développer leur pouvoir personnel d’agir autour des tensions liées aux exigences de performances sportive et académique. L’entretien demeurera confidentiel, votre nom ne sera aucunement utilisé lors de l’analyse puisque nous utiliserons un codage. À cette fin, quelques questions fermées de nature socio-démographique vous sont posées (voir pages 4 et 5). Cela pour favoriser le classement lors de l’analyse des idées émises. Encore une fois, le tout demeure confidentiel et aucune information permettant de vous identifier ne sera divulguée, ni dans le mémoire, ni dans un éventuel article ou chapitre de livre académique.

Consigne

Qu’évoque pour vous le concept de performance lorsque nous nous intéressons à votre parcours d’étudiant·e-athlète au sein des Carabins et en tant qu’Alumni sur le marché du travail ?

Quelques questions de suivi (pour approfondir les propos émis par les personnes)

- Vous avez mentionné [xxx], pouvez-vous m’en dire / dites m’en plus ?
- C’est intéressant. Avez-vous des exemples ?

- Pourquoi ?
- Que voulez-vous dire par [xxx] ?
- Et donc, vous dites/pensez que [xxx] ?(répéter, en reformulant parfois et attendre)
- On dirait que vous dites [xxx], est-ce correct / ai-je bien compris ?
- Répétition d'une partie de la phrase avec un point d'interrogation.

Question de clôture

Voulez-vous parler d'un sujet précis dont il n'a pas été question jusqu'à présent et avant que nous ne terminions ?

Avez-vous des questions (sur le projet, l'entretien, etc.) avant que nous passions aux quelques questions sociodémographiques?

Mot de la fin

- Remerciement de la participation
- Indications quant à la façon de me contacter pour avoir accès à la recherche ou encore pour d'autres questions
- Organisation de la seconde entrevue
- Indications quant à l'envoi de la retranscription et sa validation

SECONDE ENTREVUE

Préalable au début de l'entretien

- Remerciement pour l'entretien accordé
- Validation des données collectées lors de la première entrevue

Consigne

Selon vous, comment la recherche de performance se matérialise-t-elle au sein de notre société et quelle serait la place idéale de la recherche de performance selon vous dans nos collectivités ?

Quelques questions de suivi (pour approfondir les propos émis par les personnes)

- Vous avez mentionné [xxx], pouvez-vous m'en dire / dites m'en plus ?
- C'est intéressant. Avez-vous des exemples ?
- Pourquoi ?
- Que voulez-vous dire par [xxx] ?
- Et donc, vous dites/pensez que [xxx] ?(répéter, en reformulant parfois et attendre)
- On dirait que vous dites [xxx], est-ce correct / ai-je bien compris ?
- Répétition d'une partie de la phrase avec un point d'interrogation.

Mot de la fin

- Remerciement de la participation
- Indications quant à la façon de me contacter pour avoir accès à la recherche ou encore pour d'autres questions
- Organisation de la seconde entrevue
- Indications quant à l'envoi de la retranscription et sa validation.

Annexe 3 - Questionnaire sociodémographique – Alumni Carabins

Pour les questions sociodémographiques, vous avez aussi le choix de ne pas répondre.

SECTION A – INFORMATIONS GÉNÉRALES

1. Veuillez indiquer votre âge au moment de la participation au projet de recherche.
2. Veuillez indiquer à quel sexe vous vous identifiez.
 - ☐ Homme
 - ☐ Femme
 - ☐ Autre (spécifiez) :
3. Veuillez indiquer la ville de votre école primaire.
4. Veuillez choisir le plus haut niveau de scolarité complété à ce jour.
 - ☐ Secondaire
 - ☐ Collégial
 - ☐ Formation professionnelle
 - ☐ Universitaire (premier cycle)
 - ☐ Universitaire (deuxième cycle)
 - ☐ Autre (spécifiez) :
5. Veuillez indiquer le domaine d'études.
6. Êtes-vous présentement aux études ?
 - ☐ Oui – Temps plein
 - ☐ Oui – Temps partiel
 - ☐ Non (passez directement à la question 8)
7. Quel niveau de scolarité êtes-vous en train de compléter ?
 - ☐ Secondaire
 - ☐ Collégial

- ☐ Formation professionnelle
- ☐ Universitaire (premier cycle)
- ☐ Universitaire (deuxième cycle)
- ☐ Autre (spécifiez) :

SECTION B – CARRIÈRE D’ATHLÈTE UNIVERSITAIRE

8. Quel sport avez-vous pratiqué chez les Carabins ?

9. Combien d’années d’éligibilité avez-vous effectuées chez les Carabins ?

SECTION C – CARRIÈRE PROFESSIONNELLE ACTUELLE

10. Veuillez choisir l’énoncé qui représente le mieux votre situation professionnelle actuelle.
 - ☐ Employé·e à temps plein
 - ☐ Employé·e à temps partiel
 - ☐ Sans emploi, à la recherche d’un travail
 - ☐ Sans emploi, PAS à la recherche d’un travail
 - ☐ À la retraite
 - ☐ Invalide

11. Veuillez indiquer la catégorie professionnelle de votre emploi.
 - ☐ Gestion
 - ☐ Affaires, finance et administration
 - ☐ Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés
 - ☐ Secteur de la santé
 - ☐ Enseignement, droit et services sociaux, communautaires et gouvernementaux
 - ☐ Arts, culture, sports et loisirs
 - ☐ Vente et services
 - ☐ Métiers, transport, machinerie et domaines apparentés
 - ☐ Ressources naturelles, agriculture et production connexe
 - ☐ Fabrication et services d'utilité publique

Annexe 4 - Guide d'entretien semi-structuré – Administration des Carabins

Préalable au début de l'entretien

- Remerciement pour l'entretien accordé
- Rappel et présentation de la recherche et de la méthodologie
- Faire signer le formulaire de consentement

Commentaires d'introduction

Cet entretien sera d'une durée approximative d'une heure. L'objectif de cette étude est de comprendre en quoi le vécu des étudiant·es-athlètes au sein d'un programme de sport universitaire participe à leur pouvoir personnel d'agir autour des tensions liées aux exigences de performances sportive et académique. Nous souhaitons donc mieux comprendre l'encadrement offert par l'administration d'un tel programme qui prépare les jeunes à œuvrer au sein de nos communautés.

Question de brise-glace

Questions de départ :

Pouvez-vous me raconter une journée bien remplie qui vous rend fier·ère de vos efforts en tant que [...] ?

Avez-vous été étudiant·e-athlète chez les Carabins ou dans un autre programme ?

Votre place au sein de l'institution des Carabins

1.1. Motivation

Question de départ : Qu'est-ce qui a motivé votre souhait de travailler pour les Carabins ?

Relance possible :

- Quelle a été votre parcours jusqu'aux Carabins ?

1.2. Rôle

Question de départ : Pouvez-vous m'expliquer votre rôle au sein de cette administration ?

Relance possible :

- Quelles sont vos responsabilités au quotidien ?

Quelle est la place des émotions dans votre quotidien ?

1.3. Interactions sociales

Question de départ : Que pensez-vous des interactions sociales au sein de l'organisation des Carabins ?

L'institution des Carabins

2.1 L'identité

Question de départ : Qu'est-ce que cela signifie pour vous « être Carabin » ?

2.2 Les normes

Question de départ : Quelles sont les bases de l'institution des Carabins ?

Relances possibles :

- Sur quelles normes se basent l'institution des Carabins ?

2.3 Les valeurs

Question de départ : Quelles sont les valeurs que vous défendez lorsque vous représentez l'institution des Carabins ?

2.4 La comparaison avec les autres PSU

Question de départ : Qu'est-ce qui distingue les Carabins d'un autre programme de sport universitaire ?

Relance possible :

- En NCAA ? À l'échelle du Québec, du Canada ?

2.5 Le support aux ÉA

Question de départ : Comment percevez-vous le support que vous offrez aux étudiant.e.s-athlètes ?

2.6 L'équilibre entre exigences de performance et le bien-être des ÉA

Question de départ : Comment trouver l'équilibre entre les exigences de performance et le bien-être des étudiant·es-athlètes ?

L'institution des Carabins au sein de la société

3.1 Les Carabins et l'Université

Question de départ : Comment se conjugue au quotidien le partenariat entre l'Université et les Carabins ?

Relance possible :

- Au quotidien ?

3.2 Autres partenariats

Question de départ : Avez-vous d'autres partenaires clés en tête ? Si oui, comment s'établit cette relation ?

3.3 L'avenir

Question de départ : Les Carabins dans 30 ans, à quoi cela ressemble ?

Relance possible :

- Quelle est votre vision pour les Carabins ?

Le pouvoir d'agir chez les ÉA

4.1 Le destin des ÉA

Question de départ : Quelle place occupez-vous dans le destin des étudiant·es-athlètes ?

4.2 L'auto-efficacité chez les étudiant·es-athlètes

Question de départ : Que vous inspire le concept d'efficacité personnelle ? Bandura, un psychologue canadien, le définit comme la conviction que l'on peut atteindre des résultats à partir de nos actions.

Question de clôture

Voulez-vous parler d'un sujet précis dont il n'a pas été question jusqu'à présent et avant que nous ne terminions ?

Mot de la fin

- Remerciement de la participation
- Indications quant à la façon de me contacter pour avoir accès à la recherche ou encore pour d'autres questions
- Indications quant à l'envoi de la retranscription et sa validation

Annexe 5 - Guide pour l'analyse préliminaire de vos deux entretiens

Guide pour l'analyse préliminaire de vos deux entretiens

"You can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backward. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something — your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life." (Steve Jobs, 2005)

Bonjour à vous !

Ce guide a pour objectif de vous aider à mieux comprendre et interpréter le document d'analyse que vous recevrez. Ce document est basé sur deux grands courants théoriques : le **constructivisme social** (Berger & Luckmann, 1967) et la **théorie socio-cognitive** (Bandura, 2007). Ces références m'ont permis de construire un **cadre conceptuel structuré et transparent** pour répondre aux objectifs de l'étude.

Les objectifs de l'étude

- Mieux comprendre votre **relation à la performance** comme ancien-ne ÉA (étudiant-e-athlète).
- Mieux cerner le **rôle du programme de sport d'excellence** dans votre cheminement.
- Comprendre comment les **exigences de performance se transposent** dans votre vie après l'université.

Le cadre conceptuel

1. Le constructivisme social (Berger & Luckmann)

Cette approche nous aide à comprendre **comment les choses prennent sens** dans nos vies :

- Le sens n'est pas "donné", il est **construit socialement**.
- Ce sens se transmet entre les personnes, entre les générations, et s'ancre notamment dans les **institutions** (école, sport, famille, etc.).
- La société forme l'individu... mais l'individu forme aussi la société : il y a une **relation circulaire** entre les deux.

👉 En analysant un récit, ce qu'on dit **fait sens** à travers un savoir. Et contrôler ce savoir, c'est aussi **influencer la manière dont ce sens est perçu**.

2. La théorie socio-cognitive (Bandura)

Bandura offre une vision **optimiste et active** de l'individu :

- Chaque personne possède une **agentivité** : la capacité de se projeter et d'agir pour atteindre un but.
- Cette agentivité repose sur une **croissance d'efficacité personnelle** : la confiance qu'on peut réussir une tâche.
- Par exemple, on ne se mettrait pas à s'entraîner pour un marathon si on ne se croyait pas capable d'y arriver.

👉 Ces croyances influencent nos choix, notre **motivation**, nos efforts, et évoluent au fil du temps, selon nos expériences.

Un exemple concret :

Les croyances d'efficacité collective du peuple canadien face à la guerre tarifaire avec les États-Unis

Imaginons que la population canadienne doive répondre aux menaces économiques des États-Unis :

- Si elle croit en sa capacité collective à résister (croyances d'efficacité collective), elle peut choisir de :
 - Négocier d'autres partenariats.
 - Boycoter des produits américains.
 - Favoriser des vacances ailleurs qu'aux États-Unis.

Cette résistance s'appuie sur :

- Des **experts** et des **discours médiatiques** qui nourrissent la mobilisation.
- Une **culture nationale** qui renforce le sentiment de fierté et de résilience.

Résultat ? Un impact :

- **Économique** (moins de flux vers les États-Unis).

- **Social** (unité, solidarité).
- **Personnel** (réflexions sur ses propres choix).

👉 Cet exemple illustre comment une **réflexion collective** peut mener à un **projet collectif**, nourri par les croyances et les actions individuelles.

Lecture des schémas

Pour vous aider à vous repérer, j'ai conçu plusieurs **schémas simplifiés**. Ils vous permettront de :

- Visualiser les liens entre les **concepts théoriques** et vos **propos d'entrevue**.
- Comprendre comment vous naviguez à travers les **exigences de performance** (les vôtres et celles de la société).
- Mieux comprendre votre parcours de vie.

👉 Les **numéros** sur les schémas indiquent le **sens de lecture**.

👉 Les **couleurs** servent uniquement à distinguer les éléments, il n'y a **pas de code couleur spécifique** à retenir.