



© BUENA VISTA IMAGES / GETTY IMAGES

**ENTRETIEN**

# ROBERT VALLERAND

## « LA SOUFFRANCE N'EST PAS NÉCESSAIRE POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE »

Chercheur renommé, mais également ancien joueur de basket et guitariste à ses heures, le professeur de psychologie canadien Robert Vallerand a fait de la passion son objet d'études. Ses recherches sur les processus motivationnels l'ont amené à dissocier deux rapports à la passion : l'un harmonieux, l'autre obsessif.



## BIOGRAPHIE

Robert Vailland est professeur de psychologie à l'université du Québec à Montréal. Titulaire de plusieurs distinctions prestigieuses, il a notamment présidé la Société québécoise pour la recherche en psychologie, la Société canadienne de psychologie et l'Association internationale de psychologie positive (IPPA). Il a publié 12 ouvrages et plus de 450 articles scientifiques, dont *Les Fondements de la psychologie sociale* (3<sup>e</sup> éd., Chenelière éducation, 2021), *Passion for Work. Theory, research, and applications* (dir., Oxford University Press, 2019) ou *The Psychology of Passion. A Dualistic model* (Oxford University Press, 2015).

### Comment vous êtes-vous intéressé aux processus motivationnels ?

Dans ma jeunesse, j'ai été un joueur de basket passionné. J'ai même joué dans l'équipe nationale du Québec. À cette époque, on commençait tout juste à s'intéresser à la psychologie du sport et à étudier le mental des grands champions pour essayer d'expliquer leurs performances. Ces questions m'ont toujours préoccupé. En 1975, j'étais encore étudiant et je suis tombé sur un livre du professeur de psychologie Edward Deci qui m'a beaucoup interpellé. Il y met en avant l'importance du monde intérieur comme moteur de la performance. Dans sa théorie de l'autodétermination, il insiste sur les besoins psychologiques de l'individu, à rebours du courant dominant à l'époque, le behaviorisme, selon lequel nous sommes avant tout des organismes réactifs, soumis à la puissance de forces extérieures. Dans cette théorie, c'est la récompense qui conditionne l'envie de réussir et de s'accrocher. Or, pour Edward Deci, c'est plutôt la recherche de satisfaction de nos besoins intimes (intrinsèques) qui amène l'individu à explorer son environnement. Le psychologue Albert Bandura a montré avec sa théorie de l'apprentissage social\* qu'il suffisait d'observer quelqu'un d'autre en train de réussir une épreuve pour être soi-même motivé, et sans forcément espérer de récompense à la clé.

### En vous appuyant sur les recherches d'Edward Deci, vous avez développé votre propre modèle hiérarchique de la motivation. En quoi consiste-t-il ?

J'ai défini trois sources d'influence de la motivation humaine. La première est la personnalité qui peut être plus ou moins autodéterminée. La deuxième est le contexte, c'est-à-dire les récompenses ou les punitions, ce qui rejoint la perspective behavioriste. Enfin, la troisième composante est le type d'activité auquel se livre la personne, par exemple étudier, pratiquer un sport ou s'adonner à une tâche relationnelle (jouer avec ses enfants, passer une soirée en amoureux...). Ces trois facteurs interagissent en permanence. Ils agissent du plus général (la personnalité) au plus spécifique (la tâche). Lorsqu'on a une personnalité engagée et persévérante, un contexte motivant (une compétition

sportive mondiale, un concours) et une tâche qu'on apprécie, on réunit les conditions d'une motivation optimale. Par la suite, j'ai introduit le concept de passion qui me semblait plus musclé que celui des motivations intrinsèques.

### Comment définissez-vous la passion ?

La passion est une forte inclination envers une activité, qu'un individu aime, valorise et dans laquelle il investit du temps et de l'énergie régulièrement. Occupant une place de choix dans sa vie, cette activité en vient à le définir en tant que personne. Nos études ont montré que 80 % des gens avaient au moins une passion. Cela peut être leur travail, mais aussi faire des choses en famille, retrouver des amis au pub, pratiquer un loisir, etc. Ces études montrent aussi que le fait d'avoir une passion ajoute beaucoup au sentiment de bien-être sur le long terme. Les personnes qui n'ont pas de passion sont globalement moins heureuses.

### Quel lien entre passion et persévérance ?

La littérature scientifique définit la persévérance comme le fait de persister dans un objectif sur le long terme moyennant un certain niveau d'intensité (un peu, modérément, beaucoup...). Pour moi, il manque un élément essentiel à cette définition. En effet, quand on observe des personnes qui se distinguent par un niveau élevé de performance dans leur activité favorite (leur passion), on peut observer différents types de comportements. Prenons l'exemple d'un scientifique qui chercherait des subventions pour financer ses travaux. Certains vont consacrer 90 % de leur temps plusieurs mois durant à tenter de collecter des fonds ; d'autres vont juger important de s'y consacrer pleinement, tout en se ménageant une vie en dehors. Dans le premier cas, on a affaire à ce que j'appelle une passion obsessionnelle et une persévérance rigide. Ce type de passionné se sent envahi par une envie incontrôlable de s'engager dans son activité. Dans l'autre cas, je parle de passion harmonieuse et de persévérance flexible. Ici, l'activité occupe une place significative, mais non démesurée dans l'identité de la personne.

### Peut-on parler d'un excès de persévérance dans le cas d'une passion obsessive ?

Oui, tout à fait. Persévérer à outrance peut créer des carences dans d'autres sphères de l'existence. C'est souvent à l'origine de ruminations importantes en dehors de l'activité. Obsédé en permanence par un unique but peut être contre-productif. Une fois que l'on a consacré entre 8 et 12 heures à son travail, un sport ou un art, il faut pratiquer des activités de récupération. Si on ne fait pas ça, on risque de s'épuiser émotionnellement et de faire un burn-out. Quelqu'un qui sait passer à autre chose à la fin de sa journée de travail, qui va se consacrer à de la musique, un sport ou passer un moment agréable en famille, sera en général plus productif le lendemain que celui qui est obsédé par son travail. J'ai montré dans le cadre de mes recherches qu'on pouvait atteindre ses ambitions tout en gardant un certain équilibre.

### Votre chaire de recherche étudie les processus motivationnels et le fonctionnement optimal en société. De quoi s'agit-il ?

Le fonctionnement optimal consiste à trouver un équilibre pleinement satisfaisant dans toutes les sphères importantes de sa vie. Il est à distinguer du fonctionnement maximal qui correspond au maximum d'efforts réalisés dans un seul domaine. Or, pour parler de fonctionnement optimal, il faut cocher cinq cases au total : 1) enregistrer des performances élevées dans son principal milieu d'implication : le travail, les études, le sport... ; 2) le bien-être psychologique : une humeur stable, un niveau d'anxiété acceptable... ; 3) la santé physique : une bonne santé (énergie élevée, bon équilibre veille sommeil) ; 4) la dimension relationnelle : une vie de couple, une famille, un réseau d'amis... ; 5) la contribution à la société : contribuer au bien-être des autres et se montrer empathique participent au fonctionnement optimal des individus. Nos recherches montrent que la passion harmonieuse permet d'atteindre ces cinq dimensions de bien-être. Alors que dans le cadre

“  
PENSER  
EN PERMANENCE  
À UN UNIQUE BUT  
PEUT ÊTRE  
CONTRE-PRODUCTIF,  
IL FAUT PRATIQUER  
DES ACTIVITÉS  
DE RÉCUPÉRATION.  
SANS ÇA, ON RISQUE  
DE S'ÉPUISER  
ÉMOTIONNELLE-  
MENT. »

d'une passion obsessive, on peut être très performant dans son travail, contribuer temporairement au bien-être social, mais on atteint rarement un état de bien-être physique, psychologique et relationnel.

### Votre dernier livre (*Passion for Work. Theory, research, and applications*, 2019) traite de la passion au travail. Comment peut-on favoriser la persévérance dans ce domaine ?

Deux éléments contribuent au sentiment de bien-être au travail. Premièrement : le sentiment de contrôle sur l'activité. Si on laisse aux individus l'expertise d'une tâche, même répétitive ou ennuyeuse, ils l'accompliront avec beaucoup plus de fierté et d'enthousiasme que s'ils se sentent contraints. Si on leur donne de la latitude et de l'autonomie dans la réalisation de leur tâche, ils se sentiront plus libres et plus impliqués dans leur travail. Deuxième élément : le développement de soi, le fait de relever de nouveaux défis, de se renouveler dans son travail. Si on ne permet pas aux gens d'évoluer, de se former, de progresser, on les fait rentrer dans des routines qui peuvent rapidement créer l'usure. Mais, comme je l'ai déjà évoqué, il est important de ne pas surinvestir le travail. L'employeur doit permettre à ses employés de trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Il y a des managers qui exigent un investissement à 150 % de leurs équipes, ce qui mène inévitablement à l'épuisement et à un roulement incessant des équipes. Je doute que cette stratégie soit payante sur le long terme pour l'entreprise. En tout cas, elle est néfaste sur le plan humain.

### Qu'en est-il de la ténacité dans le domaine artistique ?

J'ai beaucoup étudié le milieu de la musique, de la danse et aussi celui de la peinture. Beaucoup de gens ont souffert d'une approche tyrannique de type « *No pain, no gain!* » (« Sans douleur, pas de résultat »), surtout dans l'enseignement de la musique ou de la danse classique. Or, la souffrance n'est pas nécessaire pour atteindre les hautes sphères. Beaucoup de musiciens vivent

une anxiété trop forte pour être stimulante. Quant aux danseurs, on observe souvent des blessures chroniques. Ces maux viennent d'une pratique obsessive de leur passion, qui leur fait prendre des risques inconsidérés, alors que dans le cas d'une passion harmonieuse, le danseur saura se ménager et s'arrêter à temps avant de se blesser. Dans la musique, un exemple célèbre de passion obsessive est celui de Michael Jackson. Son milieu familial a tout misé sur la musique, ce qui a eu de graves conséquences sur son développement et son bien-être psychologique. D'autres, comme le chanteur Bono du groupe U2 sont des passionnés harmonieux. Dans son livre *Surrender. 40 chansons, une histoire* (Fayard, 2022), il explique combien son activisme politique et humanitaire l'a aidé dans ses créations. Paul McCartney, quant à lui, adore la peinture, et Bob Dylan la peinture et la sculpture. Beaucoup de grands artistes qui tiennent dans la durée ont aussi d'autres passions. C'est un des facteurs clés qui contribue à une personnalité équilibrée et permet de rester au sommet de son art sur le long terme, sans se laisser piéger par le succès.

#### **Pourtant beaucoup de grands artistes sont des écorchés vifs qui ont su transformer leur mal-être en création ?**

Tout à fait. On retrouve chez beaucoup d'artistes une souffrance qui les amène à surinvestir la création. À court terme, cela peut être productif, mais ne règle pas la question de la souffrance pour autant. Car, même après avoir créé, le mal-être demeure et peut même s'aggraver, si on ne décide pas de se confronter à lui à un moment donné.

#### **En plein Jeux olympiques, quels conseils donneriez-vous aux entraîneurs et préparateurs mentaux pour insuffler la niaque aux sportifs ?**

Je leur conseille surtout une approche de pleine conscience. Ils doivent se rendre compte de leurs propres failles. Chaque entraîneur a envie que son athlète ou son équipe réussisse. Une sélection aux Jeux olympiques pour un sportif de haut niveau équivaut aussi à la renommée internationale pour son entraîneur. Ces derniers sont donc également soumis à une certaine pression. Mais ils ne doivent absolument pas la transmettre aux athlètes. Les sportifs ont besoin de soutien de la part de leurs entraîneurs, et pas de pressions. Une deuxième chose importante est le fait de savoir accompagner l'autonomie de la personne. L'entraîneur ne doit pas considérer uniquement le sportif, mais aussi l'être humain dans sa globalité. Quand un sportif manque de motivation, le coach doit essayer de comprendre ce qui se passe dans sa vie et ne pas uniquement focaliser sur l'aspect sportif. Souvent, il y a un

problème personnel à l'origine, une déception amoureuse par exemple. Or, les coachs ont tendance à passer à côté de cela. L'encouragement et une attitude bienveillante sont très importants, même si on a l'impression que le sportif fait de l'autosabotage. Ce n'est pas en punissant qu'on résoudra le problème.

#### **Et quand il s'agit de motiver une équipe ?**

Il est important que les entraîneurs créent des structures où les joueurs s'autogèrent. On surestime souvent l'importance de l'entraîneur dans une équipe, alors que les meilleures sont celles qui s'appuient sur un collectif soudé et autonome. Un exemple est l'équipe de basket des Chicago Bulls sous Phil Jackson dans les années 1990. Quand ils étaient en difficulté, à la mi-temps les joueurs disaient à leur entraîneur : « *Pas besoin que tu restes, on ferme la porte et on va régler ça.* » Quand ça marche, il y a un impact indéniable sur l'équipe, beaucoup plus qu'une intervention de l'entraîneur.

#### **Beaucoup de cette niaque dépend donc aussi du capitaine de l'équipe ?**

Pas seulement. Les meilleures équipes sont celles qui ont plusieurs leaders. Le capitaine peut être le meilleur joueur de l'équipe, mais pas forcément le plus doué pour les relations interpersonnelles. Dans les moments de conflit, c'est alors un autre joueur qui va prendre la parole, un autre encore va proposer une nouvelle stratégie pour rattraper le retard, etc. Plus il y a de leaders dans une équipe, plus il y a d'ouvertures et de cohésion et moins le coach se sentira menacé. Plus une équipe est flexible et soudée, mieux elle saura se relever d'une défaite ou d'une grande victoire, car il faut savoir digérer les deux pour affronter l'adversaire suivant. Les entraîneurs qui durent sont souvent ceux qui mettent le moins de pression et laissent une grande part d'autonomie à leurs équipes. ! ● PROPOS RECUEILLIS PAR MARC OLANO

### **MOT-CLÉ**

#### **• Théorie de l'apprentissage social**

L'apprentissage vicariant (ou par modelage), différent du mimétisme, s'appuie sur l'observation fine des comportements d'autrui qui nous inspirent et que nous essaierons d'intégrer en les dépassant même parfois. Pour Albert Bandura, nous sommes capables d'accroître nos compétences y compris la persévérance en observant des comportements « modèles » d'autres personnes et en s'inspirant d'eux.