



## Le sport, la communication et la prévention des différends par Fredy M. Luni

Octobre 2010

Le Centre de règlement des différends sportif du Canada (CRDSC) vise trois grands objectifs<sup>1</sup>. Premier objectif : « Accroître l'excellence en sport en prévenant ou en réduisant le nombre de différends sportifs, créant ainsi une culture axée sur l'équité au sein du système sportif canadien »; deuxième objectif : « Renforcer la capacité des dirigeants et participants de la communauté sportive en créant une culture positive axée sur l'équité »; et troisième objectif : « Opérer et diriger une organisation faisant la promotion de l'excellence et de la transparence ». Parmi les nombreuses stratégies et conseils que le CRDSC donne par l'entremise de son site Internet, ses publications, ses kiosques et ses ateliers pour aider à réaliser ces objectifs, il y en a une qui est constamment présentée comme la clé pour prévenir ou, à défaut, régler de manière satisfaisante les différends dans le système sportif canadien, à savoir bien communiquer, verbalement et par écrit. Mais si l'idée d'une « bonne communication » est évidente et est souvent rappelée par le CRDSC, le concept en lui-même semble ambigu. Quels sont les principes d'une communication réussie? Un certain nombre de ces principes peuvent s'appliquer dans le contexte du sport. Selon Mayer (2000), un leader dans le domaine de la résolution de conflits, « la communication est au cœur du conflit aussi bien que de la résolution »<sup>2</sup>. Dans cette optique, nous allons nous pencher de plus près sur le sujet, examiner les concepts de la communication dans le contexte de la prévention des conflits et les appliquer ensuite au système sportif canadien.

Selon Krauss et Morsella, professeurs aux universités d'État de Columbia et de San Francisco, « le rôle positif de la communication pour améliorer les conflits paraît si évident que l'on prend rarement le temps d'examiner sérieusement cette prémisse »<sup>3</sup>. Le présent article n'a pas pour objet de faire un examen approfondi du sujet de la communication, mais simplement de souligner le fait que, bien souvent, on présente la communication comme une panacée, sans vraiment préciser ce que l'on entend par communication. Il serait donc utile, en ce qui nous concerne, de jeter un coup d'œil à quelques-uns des principes<sup>3</sup> énoncés par Krauss et Morsella.

**Principe 1 :** *Évitez les canaux de communications auxquels on associe trop de bruit; si cela n'est pas possible, reformulez vos idées de manières différentes; soyez redondant.* Krauss et Morsella définissent le *bruit* comme « tout signal indésirable ». Le *bruit* peut nuire à la bonne compréhension d'un message et ainsi gêner la communication<sup>3</sup>. Pour remédier au *bruit*, les auteurs proposent la redondance comme l'une des solutions possibles, c'est-à-dire la transmission d'un même message de différentes manières. Ils préviennent toutefois qu'en étant redondant, on ne fait qu'augmenter les chances qu'un message soit reçu, sans pour autant avoir la garantie qu'il sera compris. Comment pouvons-nous transposer ce principe au contexte sportif? Tous les ans, tous les organismes nationaux de sport (ONS) établissent des critères d'octroi des brevets pour déterminer quels athlètes recevront des brevets et tous les ans les critères varient quelque peu. Comment ces critères sont-ils communiqués aux athlètes? Les ONS ont plusieurs possibilités : 1) les envoyer aux athlètes par la poste; 2) les envoyer aux athlètes par courrier électronique; 3) organiser des séances/discussions en personne; 4) charger les entraîneurs de discuter des critères avec leurs athlètes; 5) les afficher sur leur site Internet; 6) s'assurer que les critères sont disponibles en français et en anglais. Il est fortement recommandé d'utiliser autant de voies de communication que possible pour bien s'assurer que les membres des ONS comprennent parfaitement leurs obligations en ce qui a trait à l'octroi des brevets, la sélection des équipes et leur conduite.



**Principe 2 :** *Lorsque vous écoutez quelqu'un, efforcez-vous de comprendre ce que votre interlocuteur veut vous dire.* Ce principe s'applique spécifiquement à l'intention, et pas seulement au sens littéral des mots utilisés. La question est de savoir ce que votre interlocuteur cherche à vous dire, « comprendre consiste à reconnaître les intentions communicatives - pas les mots utilisés »<sup>3</sup>. Dans un contexte sportif par exemple, disons qu'un athlète demande à son entraîneur « pourquoi n'ai-je pas été sélectionné? ». Si l'entraîneur aussitôt se met en mode défensif en supposant que l'athlète est insatisfait et qu'il doit être à la recherche d'un indice qu'il y a eu vice de procédure ou manque d'objectivité dans le processus, il élimine aussi toute chance d'avoir une discussion productive. L'athlète pourrait être sincèrement à la recherche d'explications afin de mieux comprendre les raisons et de réaligner sa préparation en vue de la prochaine sélection. En sautant aux conclusions sans vraiment connaître ses intentions de l'athlète, l'entraîneur risque de compromettre une relation positive avec un athlète espérant tout simplement de la rétroaction constructive sur sa performance.

**Principe 3 :** *Lorsque vous préparez un message, réfléchissez à ce que votre interlocuteur pensera que vous voulez lui dire.* Ce principe semble découler tout naturellement du principe 2; ensemble, ils soulignent que l'écouter et le locuteur doivent collaborer pour mener à bon terme le processus de communication. Voyons comment ces principes s'appliquent dans le contexte sportif. De nombreux ONS exigent de leurs membres qu'ils se conduisent d'une certaine manière. Mais ces exigences sont-elles rédigées par écrit et communiquées à leurs membres? Les ONS devraient établir leurs codes de conduite de telle sorte que leurs membres pourront les comprendre. D'un autre côté, conformément au principe 2, les écoutants, c'est-à-dire l'auditoire, doivent s'efforcer de comprendre le message. Ainsi, lorsqu'il lit un code de conduite, le lecteur (le membre de l'ONS) a également la responsabilité de chercher à comprendre ce que ce code signifie. Il y a donc lieu de se demander si vos messages sont rédigés de manière claire et concise, afin d'éviter, autant que possible, toute ambiguïté. Nous voyons donc que les principes 2 et 3, énoncés par Krauss et Morsella, supposent une approche quasi synergique à la communication, en vertu de laquelle il incombe à tous les participants d'assurer la réussite de la communication.

**Principe 4 :** *Lorsque vous parlez, tenez compte de la perspective de l'écouter.* Les auteurs dans ce cas font référence spécifiquement à la communication orale et ce qui a été dit pour le principe 3 vaut également en grande partie pour le principe 4. Prenons un exemple propre au contexte sportif pour mieux expliquer l'idée : les négociations des ententes entre les athlètes et les ONS peuvent à l'occasion être difficiles et la manière dont ces négociations, ou n'importe quelles autres négociations, sont gérées peut contribuer en bonne partie à définir les relations entre les administrateurs des ONS et leurs athlètes. Il faut donc que les administrateurs et les athlètes de l'ONS se comprennent pour pouvoir communiquer efficacement; camper sur ses positions n'est sans doute pas la meilleure stratégie pour communiquer efficacement. Ainsi, lorsque vous essayez de communiquer un message, en même temps que vos auditeurs font un effort pour comprendre ce que vous voulez dire (principe 2), il est important que vous, le locuteur, teniez compte également du point de vue de vos auditeurs et sachiez d'où ils viennent.

**Principe 5 :** *Pratiquez l'écoute active.* Selon Krauss et Morsella, « une communication efficace exige que l'écouter soit réceptif »<sup>3</sup>. L'écoute active, nous disent les auteurs, suppose que l'écouter pose des questions, demande des éclaircissements si les choses lui semblent ambiguës, et s'assure que tout le monde comprend la même chose<sup>3</sup>. Encore une fois, nous constatons que pour les auteurs, la communication est une activité coopérative qui, pour réussir, exige que toutes les personnes concernées participent de manière active et positive. Par exemple, les différends les plus courants dont le CRDSC est saisi portent sur la sélection d'équipes. Parmi ceux-ci, on observe un grand nombre de cas où des critères de sélection ont été modifiés par rapport à la saison précédente, et ensuite communiqués aux membres



auxquels on a accordé un certain délai pour faire des commentaires. Or trop souvent, ces mêmes membres, qui se retrouvent devant le CRDSC, n'ont pas pris la peine de donner leur avis lorsqu'on le leur a demandé. Dans un contexte sportif, ce rôle « actif » est essentiel pour éviter les différends.

Comme le suggèrent Krauss et Morsella, la communication n'est pas un remède universel, mais plutôt un outil, un « instrument neutre » qui peut aider à prévenir ou régler des différends. Si leur message s'appliquait spécifiquement à la résolution de conflits, leurs idées peuvent s'utiliser facilement dans un environnement sportif, comme nous l'avons vu dans les exemples ci-dessus. Dans le milieu du sport au Canada, il est important de prévenir les différends de manière proactive, en s'engageant auprès des membres dans des domaines qui sont le plus susceptibles de donner lieu à des différends, notamment la sélection des équipes, l'octroi des brevets, la discipline et les ententes des athlètes. Mayer dit que « c'est dans l'intention et non pas la technique que réside la clé d'une bonne communication ». C'est grâce à une bonne communication que l'on pourra maintenir un environnement durable, stable et positif et que l'on pourra le mieux réaliser les objectifs de médailles de bronze, d'argent et d'or. ■