



Tempérer l'effet d'un différend au sein d'une équipe

Le CRDSC, en collaboration avec Luc Arseneau, membre du conseil d'administration

Février 2014

« Une carrière sportive est tellement plus qu'une sélection ou un brevet. Il est important de refléter avec vos athlètes le besoin de respecter le cheminement complet d'une carrière et de ne pas laisser une seule embuche terminer cette dernière. » Luc Arseneau, ChPC, Entraîneur-chef, Centre national de cyclisme - Canada Atlantique

Les différends au sein d'équipes sportives sont fréquents. Au niveau des équipes nationales, ils sont parfois liés à la sélection des athlètes, à l'octroi de brevets ou encore à des sanctions disciplinaires. Ces différends peuvent avoir un impact considérable sur la chimie d'équipe lorsque des coéquipiers se retrouvent momentanément adversaires pour régler un différend qui les oppose.

Dans plusieurs des cas, ces différends sont inévitables. Devant une telle situation, les responsables de l'équipe auront un rôle important afin de s'assurer que le conflit qui oppose deux ou plusieurs membres de leur équipe ait un impact minimal et surtout qu'il ne freine pas la performance de l'équipe dans son ensemble. Ainsi, le rôle d'un entraîneur en tant que modèle à suivre, est essentiel dans la manière dont le différend sera reçu au sein d'une équipe.

La façon de réagir à une situation conflictuelle est unique à chaque individu. Les personnalités étant aussi diverses que nombreuses au sein d'une équipe sportive, les athlètes peuvent se retrouver divisés non seulement sur le différend en question, mais également sur la manière dont il devrait être abordé. Chaque athlète dans l'équipe peut réagir très différemment face à l'existence du conflit et donc plusieurs interventions peuvent être nécessaires pour les rejoindre tous. Pour tenter de minimiser les impacts négatifs des différends sportifs, plusieurs actions peuvent être prises par l'entraîneur, selon la situation. En voici quelques unes.

Lorsque la décision de l'entraîneur même est défiée

Les différends reliés aux sanctions disciplinaires ou à la sélection des athlètes sur l'équipe sont probablement parmi les plus difficiles pour l'entraîneur, car dans plusieurs des cas c'est sa propre décision qui est remise en question. Sans avouer de faute ni perdre la face, l'entraîneur peut intervenir de manière à faire comprendre aux autres membres de l'équipe que la situation, bien que difficile, ne doit pas nuire à la préparation de l'équipe.

- ◆ Démontrez votre adhésion aux règles en vigueur et soyez le premier à souligner votre appui aux procédures d'appel adoptées par votre organisme sportif;
- ◆ Montrez l'exemple, même si c'est votre décision qui est remise en question, et exprimez votre confiance envers le processus d'appel en cours;
- ◆ Expliquez aux membres de l'équipe que l'athlète qui a déposé un appel fait preuve de beaucoup de courage pour défendre ses droits;
- ◆ Montrez-vous ouvert à l'idée qu'il est possible que le processus suivi pour rendre votre décision n'était peut-être pas parfait mais que vous aviez pris, à ce moment-là, la décision qui vous paraissait être la meilleure;
- ◆ Anticipez et soyez prêt à répondre aux questions qui pourraient être posées par les autres membres de l'équipe, tout en respectant la confidentialité de la procédure d'appel en cours;
- ◆ Employez un vocabulaire positif lorsque vous abordez la question afin de rassurer les autres membres de l'équipe qui ont peut-être certaines craintes face aux dénouements possibles du différend.



Lorsque deux ou plusieurs membres s'affrontent

Les différends concernant l'octroi de brevets ont souvent pour effet d'opposer deux ou plusieurs membres d'une même équipe. L'effet pervers d'une telle situation est de diviser l'équipe entière, les uns appuyant l'appelant, les autres appuyant les athlètes affectés. Le rôle de l'entraîneur est essentiel pour éviter qu'un tel déchirement ne se produise et pour maintenir un esprit d'équipe solide à travers cette épreuve. Il est important ici d'amener les membres à se concentrer sur les résultats collectifs et sur la performance de l'équipe.

- ◆ Soulignez le fait que l'athlète qui conteste une décision (de lui refuser l'octroi d'un brevet ou de ne pas le sélectionner) est dans l'exercice de ses droits. « Les athlètes affectées doivent comprendre que ceci n'est qu'un moment dans le processus et que l'équipe et les performances de celle-ci sont bien plus grandes que ce moment donné » soutient Luc Arseneau;
- ◆ Rappelez aux membres se faisant compétition pour un même brevet que, même si individuellement ils sont en concurrence, ils forment quand même équipe sur le terrain;
- ◆ Encouragez les athlètes opposés par le différend à prendre part au processus de médiation offert, s'il y a lieu, afin de mieux comprendre leurs points de vue respectifs et leurs intérêts communs;
- ◆ Si des services de médiation ne sont pas disponibles, invitez les athlètes concernés à reconnaître les raisons pour lesquelles un autre athlète pourrait aussi avoir droit au brevet. Se prononcer en faveur de l'autre permet de mieux comprendre ses motifs et ainsi porter un regard différent sur la situation;
- ◆ Encouragez les autres membres de l'équipe à ne pas prendre parti et ne pas porter de jugement. Faites leur comprendre que de toute façon, ce ne sont pas eux qui décideront, et donc qu'ils soient en accord avec l'un ou l'autre de leur coéquipiers ne changera rien au résultat final;
- ◆ Ne tolérez aucun geste ou commentaire irrespectueux envers l'athlète qui porte une décision en appel;
- ◆ Rappelez à tous que les athlètes qui portent une décision en appel le font pour eux-mêmes et non contre l'équipe ou contre un autre coéquipier.

Lorsqu'un membre est « réintégré » suite à l'ordonnance du comité d'appel ou de l'arbitre

Si l'athlète qui a porté en appel une décision concernant la sélection d'équipe obtient gain de cause, il doit maintenant réintégrer l'équipe dans des conditions moins qu'idéales, peut-être même un peu embarrassantes pour lui. Sans nécessairement lui dérouler le tapis rouge, il faut tout de même préparer son retour harmonieux au sein de l'équipe.

- ◆ Accueillez l'athlète comme membre à part entière;
- ◆ Faites connaître l'apport positif du nouveau venu dans l'équipe, en soulignant ses forces, et comment elles vont compléter celles déjà présentes au sein de l'équipe;
- ◆ Dans certain cas, si son arrivée doit avoir pour conséquence le départ d'un autre coéquipier, une intervention ciblée pourrait être requise auprès des membres de l'équipe qui sont proches amis avec l'athlète qui est remplacé;
- ◆ Reconnaissez, lorsque vous en avez la chance, le bien-fondé de la procédure d'appel qui a mené à la sélection de l'athlète qui se joint à l'équipe;
- ◆ Profitez de l'occasion pour permettre à l'équipe de tirer des conclusions positives de cette expérience et d'être mieux outillée pour la prochaine fois, en donnant aux membres une rétroaction et en permettant à chacun de partager ce qu'ils ont vécu.



Bien s'entourer pour mieux gérer l'impact

L'entraîneur à lui seul ne peut composer avec une situation complexe comme un conflit opposant deux ou plusieurs membres de son équipe ou, pire encore, un conflit l'opposant lui-même à un ou plusieurs athlètes de son équipe. Son succès sera intimement lié à sa capacité de rallier les leaders forts dans l'entourage de l'équipe, tels ses entraîneurs-adjoints, les représentants d'athlètes, ou encore les vétérans.

- ◆ Identifiez les personnes qui ont beaucoup d'influence au sein de l'équipe et demandez-leur de l'aide afin de maintenir un climat positif au sein de l'équipe pendant le conflit. Assurez-vous toutefois qu'une telle démarche ne soit pas perçue comme une façon de rallier le groupe à votre propre position dans le débat ;

- ◆ Encouragez ces personnes à ne pas représenter les intérêts d'un athlète en particulier, mais bien ceux de l'équipe en entier;

- ◆ Parce que surmonter avec succès des obstacles et des difficultés peut avoir un effet positif sur l'esprit d'équipe, une stratégie d'intervention bien orchestrée avec ces leaders pourrait même permettre à cette expérience de renforcer les liens entre les membres de l'équipe.

Mieux vaut prévenir...

L'entraîneur joue un très grand rôle dans la prévention des différends au sein de son équipe et ainsi, il se doit de s'assurer de la compréhension de tous et d'être aussi un modèle sur qui ses athlètes peuvent compter.

- ◆ Communiquez clairement avec chacun des athlètes afin que tous connaissent les processus bien à l'avance. Ils sauront mieux ce qui les attend, comment se comporter ou performer pour faire partie de l'équipe, et par conséquent ils risquent moins de vouloir contester la décision s'ils n'ont pas respecté les règles ou les critères. « D'abord et avant tout, un bon entraîneur se doit obligatoirement de bien communiquer ses critères de sélection de façon claire et précise » affirme Luc Arseneau. « Que ceux-ci soient rédigés par un comité ou directement par l'entraîneur, tous, surtout les athlètes, doivent les connaître de façon détaillée. Il est bien plus facile d'éliminer les doutes auparavant qu'après les faits »

- ◆ Dès le début d'une saison, discutez avec vos athlètes de la possibilité que des conflits surviennent, et préparer les membres de l'équipe à accepter que ces situations exigeront de leur part un effort supplémentaire pour maintenir un climat positif au sein de l'équipe;

- ◆ Soyez ouvert à expliquer comment vos décisions à titre d'entraîneur respectent les politiques et règlements de votre organisme sportif, autant avant qu'après avoir rendu des décisions importantes;

- ◆ Lorsque vous devez communiquer une décision qui risque de ne pas être bien accueillie, assurez-vous de bien communiquer les raisons sur lesquelles cette décision s'appuie;

- ◆ Assurez-vous que les membres de votre équipe se sentent assez en confiance pour partager leurs inquiétudes afin d'éviter d'envenimer un conflit existant ou d'en créer d'autres;

Un témoignage inspirant

Le CRDSC a été saisi d'un appel par un athlète qui était convaincu d'avoir droit à un brevet de Sport Canada. Le dépôt de son appel a nécessité l'identification de plusieurs coéquipiers en tant que parties affectées, qui risquaient par le fait même de perdre eux-mêmes leur brevet si cet athlète avait raison. Autant l'appelant que les parties affectées dans ce dossier se côtoyaient presque quotidiennement à l'entraînement, une situation qui dans la plupart des cas est très difficile à vivre, voire insupportable. Après plusieurs semaines à défendre sa position, l'athlète s'est finalement vu refuser le brevet en question. Amèrement déçu suite à l'annonce de ce résultat, l'athlète devait toutefois se présenter comme à l'habitude au site d'entraînement où ce matin-là tous s'affairaient déjà à la préparation des équipements pour la séance. À l'arrivée de l'athlète, tous ses coéquipiers ont arrêté ce qu'ils faisaient, se sont tournés vers l'athlète, et un à un se sont mis à l'applaudir chaleureusement, pour le féliciter du courage dont il avait fait preuve en défendant ses droits et ses croyances et pour lui faire savoir que, brevet ou non, sa place était toujours parmi eux.

NDLR : Cette situation est réellement survenue mais est rapportée ici de manière anonyme. Les personnes impliquées s'y reconnaîtront sûrement. Le CRDSC souhaite les remercier de ce geste des plus touchants qui témoigne d'une maturité et d'un esprit d'équipe vraiment extraordinaires.



- ◆ Lorsqu'un différend est réglé, effectuez un retour avec les athlètes afin de revoir avec eux les effets positifs et négatifs sur l'équipe de cette expérience vécue et afin d'identifier les leçons qu'on peut en tirer pour éviter un autre différend ou mieux réagir une prochaine fois. Les membres doivent pouvoir se tenir responsables de leurs agissements devant le conflit et des répercussions tant positives que négatives sur l'équipe.

Vous avez vécu des situations de conflits au sein de votre équipe qui se sont bien soldées? Vous connaissez d'autres stratégies pour mieux prévenir ou gérer les conflits dans les équipes sportives? Partagez-les sur notre page [Facebook](#). ■

Références :

Lencioni, P.M. (2002) *Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco, Jossey-Bass.

Runde, C.E. and Flanagan, T.A. (2008), *Building Conflict Competent Teams*, San Francisco, Jossey-Bass.