

# Ouvrir les portes à la discussion, c'est perdre ou sauver la face?

Le Centre de règlement des différends sportifs du Canada

**A**ucun flocon de neige dans une avalanche ne se sent jamais responsable. - Voltaire Nous apprécions rarement que nos décisions soient remises en question. Et lorsque cela se produit, notre réaction naturelle consiste à se défendre bec et ongles en affirmant que nous avons raison, que c'était la bonne décision et que nous n'avons pas à nous justifier. Les entraîneurs sportifs, qui sont constamment en mode de prise de décision, sont confrontés à ce genre de situation tous les jours. Souvent les athlètes, les parents, les autres entraîneurs, les officiels ou encore les administrateurs se relayent pour exprimer leur désaccord avec les décisions de l'entraîneur. En tant que figure d'autorité, l'entraîneur peut avoir l'impression qu'en engageant le dialogue, pour mieux comprendre le point de vue de l'autre personne, il remet en question sa crédibilité ou son autorité. En dépit des avantages évidents d'une meilleure communication, les entraîneurs ont fait part au Centre de règlement des différends sportifs du Canada (CRDSC) de certaines craintes qu'en acceptant de discuter de leurs décisions ils pourraient « perdre la face ». Il semble qu'ils préfèrent éviter le malentendu plutôt que d'en discuter avec l'athlète, craignant qu'une telle discussion puisse compromettre leur autorité. Dans ce contexte, le présent article tentera de dissiper ces craintes en examinant les effets positifs et les avantages de se prêter à une discussion, dans un cadre informel ou formel, lorsque confronté à un athlète mécontent.

Le fait de travailler ensemble, pour explorer et dégager des solutions afin d'assurer une meilleure collaboration, permet que les relations interpersonnelles demeurent solides et positives. Ceci est d'autant plus important dans le contexte du sport : avec la taille relativement restreinte de la communauté sportive, ces relations peuvent difficilement être mises de côté. Les relations saines entre entraîneurs, athlètes et administrateurs sont fondées sur le respect et la confiance, afin de maximiser les chances de développer des athlètes compétitifs et d'obtenir du succès lors de compétitions nationales et internationales. Le CRDSC est

qu'elles le désirent dans le but de s'entendre sur l'enjeu en question. Le médiateur ou facilitateur de règlement n'a aucune autorité pour rendre une décision et n'est présent que pour faciliter les discussions. Les participants à une médiation ou une facilitation de règlement ne peuvent être contraints à divulguer de l'information qu'ils ne se sentent pas à l'aise de partager, ni être obligés à accepter une entente, donc ils demeurent en plein contrôle du résultat à tout moment.

La médiation n'est toutefois pas forcément une panacée pour le règlement des différends; il peut y avoir des obstacles. Selon Fisher, Ury et Patton (1991), fondateurs du Projet de négociation Harvard de l'Université Harvard, la médiation ne peut pas fonctionner si les parties argumentent sur leurs positions, ce qui peut provoquer la frustration et donner lieu à des ententes peu judicieuses. Ils soutiennent que « plus vous vous efforcez de clarifier votre position et de la défendre contre les attaques, plus elle vous tient à cœur »<sup>2</sup> et que « votre ego s'identifie à votre position. Vous avez désormais un nouvel intérêt à 'sauver la face' - et à concilier votre action future avec vos positions passées »<sup>3</sup>. Les auteurs mettent clairement les parties en garde contre le danger de défendre strictement une position au lieu de se pencher sur les questions de fond du différend. Quel est le rapport entre ce sentiment et les craintes dont les entraîneurs ont fait part au CRDSC ? Il semblerait, en partie, que les entraîneurs aient tendance à réagir ainsi lorsqu'ils cherchent des arguments pour défendre leur décision finale – leur position, plutôt que de traiter du processus ayant mené à cette décision. Très souvent, lorsqu'une personne comprend le processus suivi pour rendre une décision, il est plus facile d'accepter qu'elle ait été prise selon un processus décisionnel raisonnable, même si cette personne peut encore être en désaccord avec cette décision. En effet, les raisons derrière la décision ne sont pas normalement générées par l'entraîneur, mais elles sont plutôt le résultat d'une série d'actions observables ou même d'inactions qui ont mené à cette décision. Par conséquent, le fait que votre décision en tant qu'entraîneur est contestée

« En acceptant de « mettre les choses au clair », vous démontrez de l'empathie et une volonté d'écouter les préoccupations de l'autre personne. »

convaincu de l'importance et de la nécessité d'établir un dialogue franc et sincère à la fois pour régler les différends et pour maintenir des relations interpersonnelles positives, à tel point qu'un processus de dialogue fait partie intégrante de son système de tribunal à travers la médiation et la facilitation de règlement. Comme le soutient Christopher Moore (2003), un concepteur de systèmes de médiation et de règlement des différends de renommée internationale, « en plus de résoudre des questions de fond, la médiation peut établir ou renforcer des relations de confiance et de respect entre les parties ou mettre fin à des relations entraînant un minimum de coûts émotionnels et de dommages psychologiques »<sup>1</sup>.

En créant des voies de communication, le grand avantage d'éviter qu'un différend se retrouve devant un arbitre est de permettre aux parties de trouver elles-mêmes des solutions et de décider de la direction à prendre et de la façon de surmonter leur problème. Par exemple, pendant une facilitation de règlement ou une médiation avec le CRDSC, les participants sont libres de suggérer et d'explorer autant d'idées

ne devrait pas forcément être interprété comme une menace pour votre ego. En fait, s'attarder sur les observations ayant mené à votre décision pourraient donner lieu à un dialogue et des explications, et pourraient même conduire à des améliorations significatives.

Le facteur émotionnel peut également être un obstacle au succès d'une médiation. Il est juste de dire que la relation entre un entraîneur et un athlète peut être considérée comme un lien étroit et l'on peut donc s'imaginer l'appréhension que peut ressentir un entraîneur lorsqu'il se doit de gérer un conflit ou un malentendu avec un athlète. Roger Fisher et Scott Brown (1989) insistent que « l'implication émotionnelle dans une relation de travail comporte deux volets : la capacité de gérer les différends peut être compromise au point que des émotions fortes l'emportent sur la raison. Cette capacité peut être renforcée si le


Suite à la page 55

raisonnement est informé, éclairé et appuyé par une volonté émotionnelle positive de résoudre ensemble les problèmes »<sup>4</sup>. Les auteurs signalent aux lecteurs que trop d'émotion, aussi bien qu'une absence totale d'émotion, est nuisible lorsque l'on tente de résoudre un problème. Pour mener à bien ce genre de dialogue, il importe de trouver un juste équilibre entre émotions et rationalité.

En d'autres mots, si vous êtes convaincu que la décision que vous avez prise en votre qualité d'entraîneur est correcte et justifiable, vous ne devriez pas avoir peur de l'expliquer et de la défendre. Bien au contraire, en acceptant de « mettre les choses au clair », vous démontrez de l'empathie et une volonté d'écouter les préoccupations de l'autre personne. Il ne faudrait pas voir dans cette attitude une admission que votre décision était mauvaise, mais plutôt une excellente occasion d'expliquer à l'autre personne les aspects du processus décisionnel qu'elle a peut-être

du mal à distinguer ou à comprendre, de son point de vue. De fait, en agissant ainsi vous ne ferez que renforcer votre crédibilité ainsi que le respect que les gens ont pour vous en votre qualité d'expert dans votre domaine.

Essentiellement, lorsqu'ils sont confrontés à des malentendus et de la résistance, les entraîneurs sont invités à discuter ouvertement de leurs décisions de manière respectueuse et en cherchant, par le fait même, à protéger leurs relations avec les autres. Lorsqu'appelé à ce faire, l'on doit se rappeler de ne pas nuire aux discussions et de maintenir un juste équilibre émotionnel. Si la situation devient trop complexe à gérer par vous-même, ou si l'intensité des émotions empêche une bonne communication, souvenez-vous des avantages qu'offre le processus de médiation, tel que discuté précédemment : il amène les parties à coopérer dans la recherche d'une solution à leur différend; les participants détiennent

le contrôle sur le résultat; et, à tout le moins, l'un des objectifs de la médiation est de conserver intactes les relations. Une telle assistance est disponible au CRDSC ([www.crdsc.ca](http://www.crdsc.ca)). Ses facilitateurs de règlement et médiateurs professionnels, qui ont reçu une formation spécialisée sur les réalités du système sportif canadien, peuvent guider vos discussions dans un cadre favorisant le respect mutuel et vous permettant de maintenir un environnement d'entraînement positif pour vos athlètes et leur entourage. 

1. Moore, Christopher, W. (2003). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* 3rd Edition Revised. San Francisco: Jossey-Bass.

2. Fisher, Roger, Ury, William, & Patton, Bruce (1991). *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). New York: Penguin Books.

3. Ibidem.

4. Fisher, Roger & Brown, Scott (1989). *Getting Together: Building Relationships As We Negotiate*. New York: Penguin Books.

## Jeux du Commonwealth - suite de la page 30

« On s'inquiète du potentiel de l'ennui », ajoute Scott Cranham de Diving Plongeon Canada. « Nous discutons présentement avec JCC afin que l'Équipe de Mission planifie beaucoup d'activités pour les athlètes qui se concentrent vraiment sur leur performance et ne voudront pas trop s'éloigner du Village. »

L'atteinte de l'équilibre parfait entre la planification détaillée et l'« hyper-focus » permet également de tirer parti d'occasions d'innovation. Pour Derrick Campbell, l'entraîneur de l'équipe qui a remporté l'or au relais masculin de 5000 mètres en patinage sur courte piste à Vancouver, la clé de la victoire reposait dans l'essai de nouvelles stratégies.


« Nous savions que pour battre les Sud-Coréens et les Américains, il nous faudrait trouver un avantage quelconque », explique-t-il. « Nous avons pratiqué

une séquence de patineurs différente que nous n'avons utilisée qu'en finale. Je pense que les autres équipes ont été surprises et que ça nous a permis de remporter l'or. »

Parmi ses autres conseils, Christian Hrab suggère ce qui peut sembler évident : « n'oubliez pas de planifier une semaine de vacances après les Jeux. C'est critique. »

Mais malgré une planification détaillée et des innovations astucieuses, le sport est heureusement (ou malheureusement, selon votre point de vue) imprévisible. Marcel Lacroix, du patinage de vitesse sur longue piste, pointe à la décevante 13e place de Denny Morrison au 1000 mètres masculin dans les premiers jours des Jeux de Vancouver.

« La semaine avant, Denny avait patiné la même distance, sur la même piste, sans qu'un autre patineur le pousse », relate Lacroix. « Le temps qu'il a alors réalisé lui aurait mérité l'argent le jour de la compétition. Tout semblait progresser parfaitement, mais parfois, ça ne se déroule pas comme on l'anticipe. »

Avec les Jeux de Delhi et de Londres à l'horizon, Lacroix invite ses collègues des sports d'été à rehausser la barre. « Les Jeux du Commonwealth se doivent d'être une priorité absolue », ajoute-t-il. « Après Vancouver, notre pays commence à croire que nous pouvons vaincre les meilleurs au monde. Delhi sera notre prochaine chance de le prouver. » 

## Bien connaître la loi - suite de la page 10

et de leurs activités à l'extérieur du sport. Il vous faut être très prudent si un ou une athlète vous invite à le ou la mieux connaître via les médias sociaux (qui sont la méthode de communication préférée des adolescents). Une fois engagé dans ces échanges, vous prendrez connaissance de certaines activités que vous serez obligé de déclarer, surtout si l'athlète est mineur.

Par exemple, vous pourriez légalement fermer les yeux sur la consommation d'alcool par des mineurs (comme le font régulièrement de nombreux adultes), mais le contexte de cette activité pourrait exiger que vous dévoiliez votre information à votre organisme de régie sportive. Par exemple, si vos joueurs organisaient une soirée arrosée dans une chambre d'hôtel durant un voyage d'équipe et que vous voyez des photos de cette soirée sur Facebook, votre organisme exige probablement que vous agissiez et que vous rapportiez cette activité. Plus encore, nous affirmons

qu'à titre d'entraîneur, vous avez une nette obligation éthique de rapporter tout usage de substances qui sont bannies ou à usage restreint par le Programme canadien antidopage, incluant la marijuana.

Moralement, vous avez également le devoir de rapporter ces indiscretions aux parents si les athlètes dont vous êtes l'entraîneur sont mineurs. Il se peut que le parent et l'enfant soient déjà des amis sur Facebook, et que le parent soit déjà au courant de l'activité inappropriée. Avoir cette conversation immédiatement sera beaucoup plus facile que d'en avoir une plus tard au cours de laquelle le parent vous reprochera d'avoir été courant des habitudes de consommation de leur enfant et de n'avoir rien dit.

En conclusion, que peut faire un entraîneur? Nous proposons un certain nombre de choses : soyez avisés au sujet des nouveaux médias de communication assistés par ordinateur et comment ils peuvent améliorer (et compliquer!) vos échanges avec

les athlètes; soyez particulièrement conscient du phénomène de la communication hyperpersonnelle; et prenez un peu de votre temps pour établir vos standards personnels en ce qui concerne l'utilisation, avec vos athlètes, des médias de communication assistés par ordinateur.

Il ne fait aucun doute que les technologies des communications évoluent rapidement, et que les considérations des aspects touchant la loi, l'éthique et la confidentialité tirent de l'arrière. Les médias de communication assistés par ordinateur ont le potentiel d'améliorer de façon significative votre efficacité en tant qu'entraîneur, mais pour les raisons exprimées dans cet article, nous vous enjoignons d'agir avec prudence et circonspection. 