



C. Pallot / Agence Zoom

PASCAL SILVESTRE

Actuellement entraîneur de l'équipe Savoie hommes et directeur technique alpin du comité de ski de Savoie. Ancien chef de groupe en Coupe d'Europe hommes et en Coupe du monde dames.

ENTRAÎNEURS / ENTRAÎNÉS C'EST DU SPORT!

Les relations entraîneurs / entraînés ne ressemblent pas toujours à un long fleuve tranquille ou à une carte postale. Il y a du sport ! Justement, en parlant de sport de compétition : et si dans les relations entraîneurs / entraînés les conflits et leurs crises étaient envisagés de manière constructive ? Histoire de glisser encore plus vite...

UNE IDÉE DE LA NOTION DE CONFLIT

Notre histoire est rythmée par les conflits : conflits de personnes ou conflits d'idées, conflits entre notre vie personnelle et professionnelle... La définition usuelle parle d'un rapport de force. On essaie de le prévenir, de le résoudre et de l'arbitrer. Cette résolution intentionnelle des conflits ne fait pas toujours l'unanimité et ils débouchent sur des crises qui vont parfois jusqu'à la guerre, la vraie guerre et non celle que se livrent deux équipes pour s'entraîner sur la meilleure piste. Ces rapports de force ont leurs spécialistes et leurs médiateurs et génèrent tous les comportements humains. Les conflits et leurs crises sont souvent assimilés à des valeurs négatives. Et c'est logique. Il est plus simple de vivre en harmonie. Est-ce une utopie ?

Le sport de compétition est une activité humaine et la notion de rapport de force est son quotidien : le champion gagne des courses. Elles restent un jeu. Il serait constructif d'éviter l'affaire d'état ou la vendetta pour le moindre éclat de voix ou pour une simple divergence d'opinions. Et comme chez nous, chaque village est un état, on a vite fait de se tromper de pistes et de combats.

Pour ma part, les conflits et les crises dans le ski de compétition sont une étape comme peut l'être une double porte à attaquer sur une liaison ou une cinquième balle à lâcher pour un biathlète. Ils font partie du jeu et à nous de trouver des solutions concrètes à la doublette crise / conflit tout en respectant les gens. Nous vous proposons trois idées directrices qui peuvent aider à débloquer une situation conflictuelle : 1. "Tout conflit prolongé est une perte de temps" ; 2. "Pas besoin d'avoir une victime pour décrocher une victoire" ; 3. "Un conflit sans solution est un problème mal posé"... Je vous invite à les utiliser : c'est fonctionnel.

QUATRE CONFLITS CLASSIQUES DANS NOTRE SPORT ET LEURS SOLUTIONS POSSIBLES

Il y a quatre petites phrases lourdes de sous-entendus qui sont récurrentes et que l'on doit entendre pour résoudre ou atténuer un conflit coach / coureur.

Je vous propose de les écouter et nous vous suggérons des solutions concrètes. Nous savons que "l'atténuation d'un conflit n'est pas sa résolution et que sa résolution implique la recherche d'une solution".

1. "On ne sait pas où on va"

Dans le sport de haut niveau, le but à atteindre doit être clairement identifié. L'organisation approximative crée de l'incertitude chez les athlètes et de la fatigue nerveuse. Il est utile par exemple de communiquer sur la durée d'un stage et ses objectifs ou de connaître le nombre de manches à réaliser lors d'une séance d'entraînement.

> Les erreurs

Le chef de groupe n'a pas l'appui de son équipe. Sa compétence est remise en cause. Il est isolé. Les choses se compliquent lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous.

> Les pistes

Le groupe sait qui a le dernier mot. Le décideur, animé par le souci du collectif, va chercher les meilleures solutions pour chaque coureur. Les athlètes et le staff assument leurs propres responsabilités. Les objectifs sont définis comme le rôle de chacun.

2. "On ne s'entend pas"

Les rapports de force entraîneurs / entraînés trouvent leur source dans le quotidien. Chaque sujet est propice à la discussion conflictuelle : "Pourquoi on fait géant sur le plat et non pas slalom dans la pente" ?

Il existe aussi des casse-pieds et des grincheux. Nous connaissons aussi les profils de personnes qui se fatiguent dans le conflit permanent et d'autres qui s'échappent dès la première crise. C'est compliqué à gérer pour un chef de groupe.



A. Boidard / Agence Zoom



AVIS D'EXPERTS

De nombreuses personnes proposent leurs expertises avec des solutions tirées du monde de l'entreprise ou du monde sportif pour optimiser la performance et de leurs expériences personnelles.

Jérôme SILVESTRE,
consultant chez GD Links (js@gdlinks.fr) ex entraîneur au comité Savoie :

"Nous utilisons une étude personnalisée qui permet de mieux connaître un athlète en mettant en avant ses modes de comportements et ses ressorts émotionnels. Ensuite nous débriefons avec lui puis avec son entraîneur. Nous utilisons des processus similaires lors du recrutement de cadres pour une entreprise."



"C'est dur d'être tué par des cons."
Micaël, en hommage à l'attentat de Charlie Hebdo du 7 janvier 2015.

Parmi les clés du succès, chacun doit savoir être et rester à sa place et surtout, les deux parties doivent partager un projet commun.

> L'erreur

Le projet appartient à un seul individu, le head-coach ou un des athlètes leaders. Le ski est un sport qui se vit en équipe : il est très difficile de fonctionner de cette manière.

> Les pistes

Pour le sport de haut niveau, les valeurs de "rigueur-travail" et de "créativité-jouer à gagner" doivent être partagées par tous. Ensuite, le staff construit un projet avec ses lignes directrices et le partage avec les athlètes. Ce projet ne doit pas être figé, il s'adapte au quotidien et aux rigueurs d'un hiver de course.

3. "On ne comprend pas la sélection"

Les conflits entraîneurs / entraînés sont souvent liés aux sélections et aux choix des compétitions. Le dernier exemple en date : "Pourquoi je ne fais pas une Coupe du monde alors que j'ai terminé dans les 10 premiers de la dernière Coupe d'Europe" ? Cette problématique de sélection se retrouve dans tous les sports. La presse est à l'affût de ces faits, elle nous relate régulièrement les problèmes de temps de jeu de footballeurs.

> Les erreurs

Il n'existe pas de lignes directrices et de courses de qualification clairement identifiées. Nous compliquons les choses lorsque les critères de sélection et les circuits de compétitions se révolutionnent chaque printemps ou après chaque course.

> Les pistes

Les critères de sélections sont écrits et connus par tous. Les adaptations, si elles sont nécessaires, de ces règles sont présentées à l'avance aux acteurs de la performance. Dans certaines équipes et sports, les règles de qualification sont complétées par des règles de vie en groupe.

4. "On ne me respecte pas"

Cette phrase peut être prononcée par l'entraîneur ou l'athlète. Les crises dans la relation entraîneur / entraîné touchent alors les relations entre les personnes. Elles sont moins liées au projet sportif. Les gens ne communiquent pas et on entend continuellement des reproches. Le climat est lourd.

> Les erreurs

Les protagonistes ne se parlent guère et chacun imagine l'autre pensant des choses négatives à son sujet. On est parfois au bout d'une histoire. Il devient nécessaire de changer de coach ou de permettre l'entraînement de l'athlète concerné dans un autre groupe.

> Les pistes

On entend souvent que pour gérer un conflit le meilleur remède est la patience. Personnellement, je pense que c'est une erreur d'attendre et plus particulièrement sur ce sujet. Il s'agira de rétablir le dialogue au plus vite...

CONCLURE

Ces quatre exemples de conflits présentent des solutions et contournent les recettes traditionnelles que sont la contrainte, la soumission et la fuite (rien de bien réjouissant). Il existe aussi des logiciels de gestion de conflits (rien de bien fonctionnel). À notre avis, il existe surtout une bonne attitude pour échapper à la récurrence des crises : le décideur est identifié, le projet est partagé et évolutif, et les acteurs se respectent. **Aupa !**