

Journal canadien des entraîneures
En ligne

La communication synergique : une découverte collaborative

© 2010 Association canadienne des entraîneurs, ISSN 1496-1539
Juillet 2019, vol. 19, n° 2

Depuis la parution de son tout premier numéro, en novembre 2000, le *Journal canadien des entraîneures* a comme mission :

- de parler au nom des entraîneures canadiennes d'une voix forte et positive; ✓
- de mettre en lumière les défis particuliers et considérables auxquels elles sont confrontées; ✓
- de brosser un portrait réaliste et précis de ce à quoi peut et devrait ressembler la profession d'entraîneur pour les femmes; ✓
- de s'attaquer à des problèmes urgents et systémiques; ✓
- de lutter contre les inégalités en proposant des solutions réalisables menant à des réussites professionnelles; ✓
- d'explorer de nouvelles idées avec chaque article. ✓

Grâce à leur article fort instructif, Elaine Cook et Gretchen Kerr atteignent plusieurs de ces objectifs. Elles font notamment preuve d'avant-gardisme en proposant un concept qui met au défi les entraîneurs de s'éloigner des méthodes d'entraînement traditionnelles pour explorer la communication synergique, où chacun est davantage à l'écoute des idées et des émotions des autres. Les auteures affirment que ce type de communication a « le potentiel de grandement influencer, de manière positive, la formation et le développement des entraîneurs », sans conteste un résultat souhaitable pour ces derniers et leurs athlètes.

Comme toujours, vos commentaires sont les bienvenus. – Sheila Robertson, rédactrice en chef du *Journal*

Les avis exprimés dans les articles du Journal canadien des entraîneures sont ceux de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.

Journal canadien des entraîneures
En ligne

Juillet 2019, vol. 19, n° 3

La communication synergique : une découverte collaborative

Elaine Cook et Gretchen Kerr

Tout a commencé avec une expérimentation en recherche-action menée pendant un an auprès de deux entraîneuses d'une équipe universitaire féminine. Nous voulions enseigner à ces entraîneuses des techniques de communication qui favoriseraient leur perfectionnement personnel et celui des athlètes, en plus de leur permettre d'améliorer leurs performances. Les résultats de cette recherche ont le potentiel de grandement influencer, de manière positive, la formation et le développement des entraîneurs. Ils nous indiquent en effet à quel point le comportement des entraîneurs, ce que nous appelons leur « façon d'être », est influencé par certains discours bien ancrés dans la culture sportive. Nous avons remis ces comportements et ces idées en question en présentant des idées concurrentes lors de l'intervention.

Dans le cadre de l'étude, nous avons mis en place un modèle d'entraînement synergique. Celui-ci découle du modèle d'entraînement axé sur les solutions, qui trouve son origine dans la psychologie humaniste et propose une communication visant à améliorer la conscience et l'image de soi et à favoriser les émotions positives, l'autonomie, l'agentivité* et l'atteinte d'objectifs. Mais ce qu'il faut surtout souligner, c'est le principe à la base de l'entraînement axé sur les solutions : l'entraîneur dirige en arrière-plan. Selon ce principe, qui va à contre-courant du modèle actuel (voulant que l'entraîneur est l'expert et les athlètes sont dociles), l'entraîneur dirige en posant des questions et aborde les défis avec curiosité. Surtout, il croit que les athlètes possèdent la sagesse, l'expérience, la force et les ressources nécessaires pour surmonter leurs propres problèmes.

Essentially, a synergistic coach aims to discover and uncover the athletes' wholeness since it is every human being's purpose to become their whole best self. Il doit encourager, respecter et renforcer cette complétude, par exemple en offrant des compliments, un élément fondamental du modèle axé sur les solutions. Tous les jours, l'entraîneur doit dire à l'athlète une vérité à son sujet ou un élément qu'il apprécie chez lui. Si l'athlète échoue, il faut souligner ses efforts; s'il a fait une erreur, il faut le féliciter d'avoir pris un risque. L'entraîneur synergique sait qu'un problème ne l'est pas toujours. Il pose alors à l'athlète des questions qui permettront d'améliorer sa résilience et sa pensée critique.

Les entraîneurs synergiques rappellent aux athlètes qu'ils ont déjà de la valeur en tant qu'êtres humains, que leur estime de soi ne doit pas dépendre des commentaires positifs ou des victoires. Lorsqu'on favorise la complétude de l'athlète, celui-ci pratique son sport en ayant un sentiment de sécurité profonde, d'efficacité personnelle et d'agentivité. Lorsqu'on l'entrave, l'athlète se trouve plutôt dans un état d'esprit pouvant engendrer peur, anxiété, dépression et aliénation. C'est ce que le Dr Daniel Siegel appelle « le cerveau du non » : notre système nerveux nous place dans un état réactif qui nous empêche de traiter l'information correctement, ce qui nuit à notre capacité de suivre des instructions et de prendre de bonnes décisions. Les entraîneurs synergiques connaissent leur capacité à mettre au jour la complétude de leurs athlètes et créent les conditions permettant à ceux-ci de faire leurs propres découvertes. Grâce à la communication synergique – le fait de poser les bonnes questions, d'utiliser des mots-clés et d'avoir des conversations axées sur des solutions – les entraîneurs peuvent, en utilisant l'approche E.A.R.S. (obtenir, amplifier, renforcer, recommencer) mieux percevoir les besoins de l'athlète.

* *Dans ce contexte, l'agentivité signifie la capacité de l'athlète à défendre ses propres intérêts.*
La nécessité d'une telle approche n'est plus à prouver : selon une étude, 67 % des athlètes faisant actuellement partie d'une équipe nationale et 76 % des athlètes d'une équipe nationale à la retraite ont vécu un préjudice. La plupart du temps, il s'agit d'un préjudice psychologique infligé par un entraîneur. La formulation de critiques colériques ou personnelles et de commentaires dégradants ou humiliants sont les types de comportements nocifs les plus fréquemment rapportés.

Dans le cadre de notre étude, nous avons analysé certains discours associés au sport. Le discours est une pratique de communication culturelle systématisée qui, par son importance et sa prévalence, influence les comportements. Ils déterminent les notions qui comptent dans les systèmes sociaux et invoquent qui doit être considéré comme une autorité dans certaines cultures. L'analyse des discours nous permet de mettre en lumière des comportements et des pratiques qui contribuent au maintien de systèmes nocifs, voire violents. La notion de pouvoir, de privilège et d'autorité de l'entraîneur est l'un des discours dominants dans le sport. Comme cette notion est normalisée, on s'attend à ce que les athlètes s'y conforment, reçoivent des connaissances prodiguées par des experts, soient dociles, et retirent même du plaisir de cette expérience.

Limiter le discours entourant un domaine à un seul lexique, à un seul récit ou à une seule façon de le décrire peut être socialement et culturellement dangereux. S'ils ne sont jamais remis en question, les discours à sens unique peuvent perpétuer des hypothèses erronées, des mythes, de mauvaises idées et des compromis moraux. Le monde du sport a tendance à célébrer les récits héroïques et les cultures axées sur la victoire sans tenir compte des côtés les plus sombres de l'être humain. Par conséquent, le lexique qu'il utilise pour parler de moralité et de valeur est plutôt pauvre. Mais on s'inquiète surtout de l'utilisation irréfléchie d'un vocabulaire qui masque le véritable problème. Nous en sommes venues à croire qu'en raison de ses récits enracinés et de son vocabulaire limité, le sport s'est appauvri. Or, nous croyons aussi que les entraîneurs sont la clé de l'enrichissement du récit sportif.

Pour mieux explorer les discours, nous avons examiné ce que disent les médias et la littérature sur le sujet et analysé en profondeur l'ouvrage *Sum It Up: A Thousand and Ninety-Eight Victories, a Couple of Irrelevant Losses, and a Life in Perspective* de la vénérée Pat Summitt, l'entraîneuse la plus victorieuse de l'histoire du basketball universitaire féminin américain. Cinq idées s'y démarquent : le travail acharné; les grands mythes sportifs; l'entraîneur est l'expert; la fin justifie les moyens; c'est ce que veulent les grands joueurs.

Le travail acharné. C'est l'une des deux idées accompagnées d'une idée corollaire : l'entraîneur dur. Selon les partisans de cette idée, les athlètes d'aujourd'hui sont plus « mous », moins respectueux et moins solides mentalement que ceux des générations précédentes. Par conséquent, les leçons que reçoivent les athlètes d'un entraîneur dur ont une grande valeur et les préparent à la vraie vie.

Les grands mythes sportifs. Dans les médias (journaux, réseaux sociaux, sites Web, blogues), on entretient le mythe que les enfants difficiles à entraîner deviendront des adultes inaptes au

travail. La littérature universitaire perpétue quant à elle celui de la pureté et de la vertu du sport, qui ne peut être que positif pour le développement personnel et communautaire.

La fin justifie les moyens. Cette idée exprime la croyance que l'entraîneur doit soutirer le maximum de ses athlètes par n'importe quel moyen. Dans la littérature sur le sujet, elle s'exprime par la notion de l'entraîneur dur, et corollairement par celle de l'athlète docile.

L'entraîneur est l'expert. En toutes circonstances, l'entraîneur est l'expert sur les plans technique et psychologique. Il sait exactement ce dont ont besoin les athlètes et jusqu'où il doit les pousser. Son travail est de déconstruire les athlètes pour mieux les reconstruire. Dans les médias, cette idée est incarnée dans la croyance que les athlètes (et leurs parents) ne doivent jamais remettre en question les décisions de l'entraîneur. La littérature sur le sujet abonde dans le même sens : l'entraîneur détient l'expertise dont bénéficient les athlètes.

C'est ce que veulent les grands joueurs. C'est l'idée la plus surprenante et la plus répandue dans les médias, la littérature et les Sommets : en somme, les athlètes doivent se conformer avec le sourire, et ils ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent ou ce dont ils sont capables; ils peuvent aussi être classés en trois catégories, soit les grands, les bons et les rejets. Les médias nous disent que les bons athlètes veulent être entraînés et que les grands joueurs veulent qu'on leur dise la vérité. Les athlètes devraient également accepter sans réserve les critiques et vouloir être mis au défi, car les bons athlètes acceptent l'autorité de l'entraîneur et sont donc plus appréciés de ceux-ci. Enfin, on préfère les athlètes dociles : plus ils sont talentueux, plus ils devraient être capables d'en prendre.

Mettre en place un modèle d'entraînement synergique

Dans le cadre de notre étude, nous avons travaillé étroitement avec deux entraîneuses pendant toute une saison. Comme la communication est à la base de l'entraînement, nous avons surtout aidé ces entraîneuses à avoir avec leurs athlètes des échanges axés sur les solutions. Avant la saison, nous avons organisé six séminaires de formation d'une durée de deux heures. Nous avons complété ces formations avec des rencontres hebdomadaires pendant la saison, lors desquelles les entraîneuses discutaient de leurs expériences et de leurs pratiques exemplaires. Elles ont également pris part à des séances de réflexion bimensuelles. Enfin, nous avons analysé des enregistrements audio de discussions captées avant, pendant et après les matchs, afin de dégager certaines tendances.

Tout au long de l'étude, il y a eu des réussites, des quasi-réussites et des échecs. Globalement, par contre, les résultats sont selon nous positifs, car il y a eu quelques moments d'illumination, surtout chez les athlètes qui ont amélioré leur capacité d'introspection et d'agentivité. Cela dit, malgré les succès des athlètes, il en est clairement ressorti que les entraîneuses devaient renouveler et élargir leur vocabulaire afin de pouvoir développer les forces et les ressources des athlètes.

Nos résultats indiquent que la capacité des entraîneuses à modifier leur approche communicative était fortement influencée par leur « façon d'être », soit leur récit personnel qui forge au fil du temps leur sentiment d'identité. Grâce à l'analyse pendant **toute une saison** des notes, des observations, des réunions, des retraites, des courriels, des textos et des enregistrements audio,

nous avons découvert que les cinq grands discours énoncés plus haut forment un « récit maître » pour les entraîneures qui renforcent leur récit personnel, et vice versa. Comme l'identité est profondément ancrée dans la façon d'être, les changements de comportement souhaités à la suite de formations et de séances de perfectionnement ne s'opèrent pas. En effet, les principes que l'on y présente contredisent souvent la façon d'être des entraîneurs et le récit maître du sport, ce qui crée une discordance. Nous avons découvert que c'est seulement lorsque les entraîneures résolvent le conflit entre le modèle d'intervention et leur façon d'être qu'un changement se produit et qu'elles peuvent pleinement mettre leurs compétences en pratique. Par exemple, en début de saison, l'entraîneure-chef nous a dit : « Ça ne marche pas, c'est trop positif. Je dois pouvoir entraîner avec fermeté! » Une telle croyance renforçait l'idée de l'entraîneur dur. Or, à la fin de la saison, l'entraînement synergique était devenu pour elle une seconde nature. Pour l'autre entraîneure, le changement était toutefois limité. Malgré tous ses efforts et plusieurs moments d'entraînement synergique, son style autoritaire a refait surface lors de moments de stress intense, mettant en lumière l'influence qu'exerce sa façon d'être.

Pour les athlètes, les résultats de l'intervention ont été beaucoup plus positifs. En modifiant la façon dont les entraîneures s'adressaient à eux, c'est la nature même des conversations qui a changé. Dans le monde hautement compétitif du sport, où le pouvoir et l'autorité sont hiérarchiques et où la docilité des athlètes est grandement valorisée, les conversations ressemblent souvent à celles entre un parent et son enfant. L'entraînement synergique se caractérise par l'usage de questions, et non de directives, et tient pour acquis que l'athlète ou l'équipe est en mesure de régler ses propres problèmes. On favorise ainsi un dialogue entre adultes. En outre, puisqu'il réfléchit intensément aux questions qui lui sont posées, l'athlète développe sa pensée critique et sa capacité d'introspection. Bien que les changements à la communication aient été limités, notre recherche nous a permis de constater que grâce à l'entraînement synergique et à la tenue de conversations plus égalitaires, les athlètes ont une meilleure conscience de soi et s'épanouissent davantage.

Dans l'entraînement synergique, chaque mot compte. Selon certaines études, un langage positif aide à la création de voies neuronales. Cela favorise l'activité dans tout le cerveau, ce qui permet aux athlètes de traiter l'information plus efficacement et rapidement et de faire preuve de plus de souplesse et de créativité. Qui plus est, le langage et la culture influencent la façon dont nous nous percevons. Ainsi, en changeant le langage, on change nos façons de faire. Si on convainc une personne de penser différemment, elle se comportera différemment. Le langage est vecteur de changement, qui à son tour crée un nouveau langage. Celui-ci transforme la culture, car il signale la présence d'un nouveau récit. Modifier la façon de tenir des conversations au sein d'une organisation est le moyen le plus efficace – et sous-utilisé – d'apporter des changements durables. Pour ce faire, nous devons notamment être conscients de la nature de nos conversations.

Nous sommes de plus en plus dépendants de la technologie, avec comme résultat, selon des études, un déclin marqué de la capacité des jeunes à communiquer en personne. Ils seraient moins aptes à comprendre les contacts visuels et le langage corporel, à s'orienter dans l'espace, à se concentrer, mais surtout, à tenir des conversations. Il y aurait un lien entre le déclin de ces habiletés – en raison des réseaux sociaux, des technologies et du manque de jeu – et la montée de l'anxiété et du nombre de dépressions chez les enfants et les jeunes. La D^{re} Rachel Remen

affirme que comme nous nous sommes laissé distraire de notre monde intérieur, nous n'arrivons pas à voir les liens qui nous unissent en tant qu'êtres humains. Le sport a le pouvoir de renforcer ces liens et d'allumer l'étincelle lorsque des entraîneurs synergiques reconnaissent le désir de complétude en se posant la question suivante : « Si cet athlète se voyait à travers mes yeux, que verrait-il? »

En changeant le langage et la nature de la conversation, on tient compte du vécu de l'individu. L'entraînement synergique fournit aux entraîneurs un vocabulaire élargi, qui amène à la réflexion et crée de la valeur et du sens. Ils peuvent ainsi se distancer des récits dominants du monde du sport. Le langage enrichit la culture d'une équipe, le développement des athlètes et la performance. Il permet aussi aux entraîneurs *et* aux athlètes de s'appuyer sur leur complétude, leurs compétences et leur agentivité.

À propos des auteures

Elaine Cook est doctorante à la Faculté de kinésiologie et d'éducation physique de l'Université de Toronto et coach certifiée en approche axée sur les solutions. Au cours des cinq dernières années, elle a travaillé intensivement avec des entraîneures universitaires afin d'instaurer des pratiques de communication générative dans le but de favoriser la croissance et le développement des athlètes. Elle travaille dans un hôpital de réadaptation pour enfants – où les idées de pouvoir, d'autorité et de contrôle sont tout aussi normalisés – et y enseigne des pratiques de communication axée sur les solutions aux médecins, aux infirmières, aux cliniciens et aux familles.

Gretchen Kerr est professeure à la Faculté de kinésiologie et d'éducation physique et vice-doyenne de la Faculté des études supérieures à l'Université de Toronto. Ses travaux portent principalement sur deux domaines de recherche : la maltraitance des athlètes et l'avancement des entraîneures. Son travail auprès d'entraîneurs, d'athlètes et d'organismes sportifs est à la croisée de la théorie et de la pratique.

Références disponibles sur demande