

DES COMMUNICATIONS CLAIRES

Lignes directrices pour faciliter le succès des entraîneures

Par Penny Werthner

Plusieurs grands entraîneurs et entraîneures attribuent leur succès à leur capacité à communiquer habilement. Ils estiment que la qualité et l'efficacité de leurs communications a une influence directe sur l'établissement de relations de respect réciproque avec leurs athlètes et leurs collègues.

Quelles sont les habiletés qui caractérisent la communicatrice efficace? Comment pouvez-vous utiliser ces habiletés et les faire connaître à vos athlètes et vos collègues de travail?

Pourquoi est-il essentiel, comme entraîneure, que vous puissiez bien communiquer? Les communications habiles sont importantes parce qu'une part vitale de votre travail consiste à informer vos athlètes, votre entraîneur-chef ou entraîneure-chef, vos adjoints et adjointes, votre club et vos associations provinciale et nationale, et à mettre de l'information en commun avec toutes sortes d'individus et de groupes tels que les spécialistes des sciences du sport.

Après tout, vous dirigez les séances d'entraînement quotidiennes de vos athlètes et vous intervenez pendant ces séances afin de fournir de la rétroaction à vos athlètes sous forme de correctifs, d'encouragements et de changements de direction à l'entraînement. Vous écoutez les questions et les commentaires de vos athlètes, de votre entraîneur-chef ou entraîneure-chef, et de vos adjoints et adjointes afin d'apporter des changements à votre séance d'entraînement ou à votre plan d'entraînement ou de compétition annuel. Vous rencontrez vos athlètes afin de discuter de situations et de problèmes, et ainsi bâtir une équipe plus unie. Vous travaillez étroitement avec l'exécutif de votre club et/ou de votre association provinciale ou nationale afin de clarifier votre description de tâches, votre rôle et vos responsabilités, et élaborer des plans d'avenir. Toutes ces activités ainsi qu'une foule d'autres choses que vous faites comme entraîneure sont fondées sur la communication.

Voilà pourquoi il est important et pertinent de communiquer efficacement. Maintenant, examinons les habiletés que vous devez développer pour bien communiquer, ainsi que les moyens de développer ces aptitudes et de les utiliser dans vos relations avec vos athlètes et vos collègues.

Pour communiquer efficacement, vous devez...

- Avoir de l'assurance
- Communiquer de façon non verbale
- Pratiquer une écoute active
- Vous exprimer de façon claire et concise

- Fournir de la rétroaction constructive
- Pouvoir accepter la critique
- Choisir les bons mots
- Résoudre efficacement les conflits

Avoir de l'assurance

Lorsqu'on parle de communications efficaces, il est important de comprendre la différence entre l'assurance et l'agressivité ou la passivité. Une communication habile est une communication impliquant deux individus ou groupes qui participent à une discussion tout en ayant de l'assurance. Le risque, qui se manifeste surtout lorsque les discussions portent sur un sujet litigieux ou difficile, est qu'une des parties, c'est-à-dire vous ou votre athlète ou collègue, tombiez dans le piège de l'agressivité ou de la passivité.

Que signifie avoir de l'assurance au lieu de manifester de l'agressivité ou de la passivité? Avoir de l'assurance consiste à dire quelque chose de façon positive et à affirmer. L'agressivité consiste à attaquer ou à provoquer une dispute, et la passivité consiste plutôt à subir l'action, à ne pas y résister ou à s'y soumettre au lieu d'y participer. Avoir de l'assurance dans la communication avec vos athlètes signifie que vous les valorisez et que vous vous souciez de chacune d'elles comme individu. (Plusieurs athlètes m'ont dit au fil des ans qu'elles auraient aimé que leur entraîneur ou entraîneuse les traite comme des individus au lieu de les voir uniquement comme une membre de l'équipe.) Avoir de l'assurance signifie traiter les athlètes, leurs parents et vos collègues avec respect, même lorsque vous n'êtes pas de leur avis. Avoir de l'assurance signifie agir, organiser des réunions et amorcer des discussions au lieu d'attendre que quelque chose se produise et d'y réagir. Avoir de l'assurance signifie s'affirmer et parler de vos convictions et de votre vision pour l'équipe tout en étant prête à écouter ce que vos athlètes ont à dire. Après avoir écouté attentivement ce que les autres avaient à dire, vous pouvez expliquer de façon claire et directe la façon dont l'équipe va fonctionner et ce sur quoi vous fondez vos décisions, sans attaquer ou diminuer l'athlète ou le collègue qui n'est pas d'accord avec votre décision.

Ces exemples illustrent la façon d'avoir de l'assurance, laquelle a pour effet d'améliorer votre confiance, votre professionnalisme et votre capacité à régler efficacement les nombreux problèmes auxquels vous devez faire face comme entraîneuse. Mais surtout, avoir de l'assurance vous permet de former des athlètes et des collègues qui n'hésitent pas à venir vous voir pour vous faire part de leurs suggestions, de leurs pensées et de leurs problèmes. L'information que vous recueillez ainsi vous permet de prendre de meilleures décisions avec l'athlète, le collègue et pour l'équipe en général.

Communiquer de façon non verbale

Vous voulez que vos athlètes arrivent tous les jours à l'entraînement prêtes à travailler et heureuses d'y être? Vous pouvez encourager cette attitude en donnant l'exemple, surtout de façon non verbale. La façon dont vous vous présentez dans le contexte de votre entraînement peut avoir énormément d'influence sur vos athlètes et les entraîneurs et entraîneuses avec lesquels vous travaillez. Regardez chacun de vos collègues et de vos athlètes lorsqu'ils arrivent à l'entraînement. Souriez. Demandez-leur comment ça va. Attendez qu'ils vous répondent. Voilà des moyens efficaces de régler le ton de la séance d'entraînement. Vous donnez l'exemple de

l'attitude que vous voulez que vos athlètes affichent à toutes les séances, une attitude enjouée et des athlètes prêts à travailler et à se concentrer sur leur entraînement. (Si vous voyez qu'une de vos athlètes affiche une attitude non verbale négative, comme par exemple elle lève les yeux, elle ne vous écoute pas lorsque vous parlez ou elle parle en même temps que vous, réglez le problème sinon il minera l'équipe. Voyez les exemples à cet effet dans la section "Vous exprimer de façon claire et concise".)

Pratiquer une écoute active

Écouter attentivement ce qu'un autre individu ou groupe a à dire est une des composantes les plus difficiles et les moins bien comprises de la communication efficace. En pratiquant l'écoute active, vous écoutez l'autre personne afin de comprendre ce qu'elle pense ou ce qu'elle ressent au lieu de vous concentrer sur votre réponse. Vous devez aussi savoir que comprendre ce que quelqu'un a à dire ne signifie pas nécessairement que vous êtes d'accord. L'écoute active vous oblige à écouter réellement la personne qui parle, que ce soit une de vos athlètes, un parent, le président de votre club ou votre entraîneur-chef ou entraîneuse-chef, afin d'entendre ce qu'elle dit avant de lui répondre ou de commencer à penser à la façon de régler le problème.

Pourquoi est-il important qu'un entraîneur ou une entraîneuse pratique l'écoute active? Premièrement, plusieurs conflits entre les individus ou les groupes sont causés par de fausses présomptions, lesquelles découlent de notre désir de répondre et de régler au lieu d'écouter, comme par exemple "Oh, je croyais que l'entraînement était à 15 h", "Je croyais que nous pratiquions ce jeu", "Je croyais que vous vouliez dire...", "Je croyais que je devais...". Ce sont des exemples de ce qui peut arriver lorsque les gens n'écoutent pas, que ce soit vous qui n'écoutez pas vos athlètes ou les athlètes qui ne vous écoutent pas, vous. Il y a beaucoup moins de malentendus et, par le fait même de conflits, lorsque vous écoutez d'abord ce que l'athlète ou l'entraîneur-chef ou l'entraîneuse-chef a à dire et que vous précisez ces pensées, ces commentaires ou ces craintes en posant une question ou deux.

Deuxièmement, et c'est tout aussi important, lorsque vous écoutez vos athlètes, vous êtes mieux en mesure de comprendre ce qu'elles pensent et ce qu'elles ressentent, ce qui vous permet d'apporter des correctifs précis et efficaces à l'entraînement ou de créer un meilleur plan pour une prochaine compétition. C'est très difficile à faire si vous tentez de deviner ce que l'athlète pense.

Troisièmement, lorsque vous laissez régulièrement les athlètes exprimer leurs idées et leurs craintes, elles deviennent responsables de leurs actes et se mettent à réfléchir. Les athlètes doivent prendre leurs responsabilités et développer leur propre processus de réflexion, car c'est exactement ce qu'elles auront à faire sur le terrain ou sur la piste, à l'entraînement et, surtout, en compétition. Après tout, c'est l'athlète qui doit courir la course ou jouer le match.

Les habitudes d'une écoute active

- Rappelez-vous que vous, vos athlètes et les autres entraîneurs et entraîneuses visez tous le même objectif : réussir une bonne performance aux prochains essais, au Championnat provincial, national ou du monde, ou aux Jeux olympiques.
- Regardez la personne qui vous parle et concentrez-vous sur ce qu'elle vous dit. Écoutez réellement ce qu'elle vous dit; ne préparez pas votre réponse. Vous

trouverez une solution. Mais d'abord, vous devez vous assurer que vous réglez le bon problème.

- Posez des questions afin de vous assurer que vous comprenez le problème (et, dans le cas de vos athlètes, pour les aider à trouver elles-mêmes la solution).
- Si l'athlète ou le parent manifeste de l'émotivité, ayez de l'empathie et essayez de l'aider à trouver une solution. (Si les émotions se manifestent à votre égard, sous forme d'attaque, faites preuve d'assurance et fixez un rendez-vous pour en parler lorsque les choses se seront calmées.)
- Efforcez-vous d'avoir de l'empathie et de ne pas juger. Vous pouvez ne pas être d'accord avec ce qui a été dit. Vous devez toutefois vous assurer que vous comprenez clairement la situation ou le problème avant de prendre une décision.

Remarque importante. Écouter vos athlètes **ne** signifie **pas** que vous les laissez prendre toutes les décisions. Cela signifie plutôt qu'en écoutant attentivement ce que l'on vous dit, vous pourrez prendre une décision informée. Vous pourrez décider si un changement s'impose et, si ce n'est pas le cas, vous pourrez expliquer clairement vos raisons.

Vous exprimer de façon claire et concise

Diriger et instruire vos athlètes pendant les séances d'entraînement et les compétitions, et régler les problèmes et les conflits à mesure qu'ils surviennent sont deux tâches importantes du travail de l'entraîneure. Dans un cas comme dans l'autre, vous devez parler de façon claire et concise. Il est toutefois plus difficile d'être claire et concise lorsqu'il y a des problèmes.

À titre d'exemple, une de vos athlètes arrive en retard à l'entraînement trois jours de suite et vous commencez à en avoir assez. Quel est le meilleur moyen de régler le problème?

- Identifiez le problème. "Tu as été en retard trois jours de suite".
- Dites ce que **vous** ressentez. "Je suis fâchée".
- Faites connaître votre besoin. "Je dois en discuter avec toi car nous ne pouvons pas avoir une séance d'entraînement efficace si tu arrives une demi-heure en retard".

Voici un autre exemple. L'exécutif de votre club n'a pas fait l'évaluation de votre travail à la date convenue.

- Précisez la situation. "J'aimerais vous parler de mon évaluation de rendement".
- Dites ce que **vous** ressentez. "Je me sens frustrée".
- Faites connaître votre besoin. "J'aimerais que nous nous rencontrions afin de parler de la date de mon évaluation et de la façon dont elle sera faite".

Les messages à la première personne sont clairs et concis, et ils expriment ce que vous ressentez et ce dont vous avez besoin. Énoncez le problème sur un ton calme, sans jugement ni sarcasme. Dites ce que vous ressentez, sans plus. Ne parlez pas de toutes les émotions connexes que vous ressentez. Dites ce dont vous avez besoin, car vous êtes la seule personne à le savoir.

Ayez comme principe que vous voulez régler le problème ou la situation de façon efficace. Pour ce faire, l'autre personne doit vous écouter et elle ne pourra le faire que si vous ne la mettez pas sur la défensive. (Les gens sur la défensive ne pensent qu'à justifier leur comportement au lieu d'écouter ce que l'autre personne a à dire et de tenter de trouver une solution.)

Fournir de la rétroaction constructive

Votre travail, comme entraîneure, consiste à aider toutes les athlètes avec lesquelles vous travaillez à améliorer progressivement leur vitesse, leurs habiletés ou les stratégies de jeu de votre sport. Pour ce faire, vous devez constamment donner de la rétroaction à vos athlètes. Il est important, en matière de rétroaction, de comprendre que presque toutes les athlètes ont besoin d'un bon rapport critiques-louanges. La nature même de ce rapport change selon les athlètes et la date de la compétition.

Comme vous le savez sans doute déjà, vous devez définir clairement le problème afin d'aider l'athlète. À titre d'exemple, si le problème se situe au niveau de l'exécution d'une technique, décomposez la technique en éléments traitables en utilisant des mots et en exécutant physiquement la technique ou la tactique. S'il s'agit d'une athlète d'expérience, demandez-lui de vous suggérer des façons d'améliorer la situation. Il n'est pas toujours possible d'avoir ce genre de conversation pendant la séance d'entraînement, mais, si c'est possible, vous en constaterez les immenses bienfaits car l'athlète deviendra une personne réfléchie, débrouillarde et responsable.

Plus la compétition approche, plus vous devez concentrer vos commentaires sur ce que l'athlète fait de bien et vous éloigner de ce qu'elle ne réussit pas bien. Cette modification s'impose car il commence à être trop tard pour changer quoi que ce soit. Vous devez utiliser ce dont vous disposez jusqu'à ce que la compétition soit terminée. Mais surtout, la confiance des athlètes est fragile et cette fragilité s'intensifie à mesure que la compétition approche. La plupart des athlètes commenceront à croire qu'elles ne sont pas prêtes et qu'elles ne possèdent pas les habiletés nécessaires. C'est une réaction normale au stress. Une de vos responsabilités les plus importantes comme entraîneure consiste à alléger le stress et à rassurer chacune de vos athlètes ou votre équipe qu'elle est bien préparée.

Autre remarque importante. Favoriser les commentaires positifs ne signifie pas que vous devez arrêter de critiquer. Cela signifie tout simplement que vous réduisez les critiques à mesure que la compétition approche. Modifier le rapport et être positif signifie observer volontairement ce que les athlètes ou l'équipe fait de bien et de leur communiquer.

Pouvoir accepter la critique

Pour devenir une bonne entraîneure, vous devez établir de bonnes relations de travail avec vos athlètes et vos collègues. Écouter les suggestions ou les critiques d'une athlète, d'un groupe d'athlètes ou de vos collègues améliore grandement ces relations. La capacité à recevoir les critiques sans se mettre sur la défensive est une habileté difficile à acquérir.

Pour y arriver, il est important de ne pas prendre la critique personnellement, de prendre du recul par rapport au commentaire (c'est parfois plus facile à dire qu'à faire) et de l'examiner en fonction de ce qu'il peut apporter à l'équipe ou comment il peut vous aider dans votre rôle d'entraîneure. Lorsqu'on vous critique, posez des questions afin d'obtenir des précisions. Lorsqu'une athlète vous attaque en disant "vous me harcelez sans arrêt" ou "vous n'êtes pas juste pour tout le monde", demandez-lui de vous donner un exemple afin que vous puissiez comprendre le

comportement dont on vous accuse. Vous avez peut-être été injuste, et peut-être que non. Vous devez vous assurer que vous avez réellement fait quelque chose de mal ou d'injuste avant de le reconnaître et de vous en excuser. Vous pourriez avoir à vous excuser et, le cas échéant, ces excuses sont un excellent moyen de resserrer les liens avec vos athlètes, mais seulement si vous avez eu tort.

Choisir les bons mots

Je

On évite parfois de parler à la première personne car on ne veut pas avoir l'air de se vanter. Il est important de comprendre que le "je" signifie que vous acceptez d'être responsable de ce que vous dites. Vous vous affirmez sans abaisser personne.

Tu

Utilisez ce mot avec discernement. Les phrases comme "tu es toujours la première à te plaindre" peut ressembler à une accusation. (Une instruction directe du genre "je veux que tu..." ne pose habituellement pas de problème.)

Elles

L'emploi de "elles" constitue un moyen de parler indirectement. Lorsqu'une athlète dit "elles se sentent toutes ainsi" ou "elles sont toutes d'accord pour que nous prenions un jour de congé d'entraînement", vous devez demander "qui sont 'elles'". S'agit-il de toute l'équipe ou simplement de l'athlète?

Mais

Lorsqu'une athlète ou une collègue dit "oui, mais", cela veut habituellement dire qu'elle n'écoute pas bien et qu'elle a déjà pris une décision au sujet du problème ou de la situation, ou encore qu'elle confond deux situations et que vous devez l'aider à en régler une à la fois.

Toujours, jamais

Il s'agit rarement d'une situation "toujours" ou "jamais". Ces mots sont empreints d'émotivité, comme par exemple "vous m'engueulez toujours" et "vous ne m'écoutez jamais". Ce sont des déclarations émotives débordantes de culpabilité qui ne favorisent pas la bonne communication.

Aurait dû

Ce sont des mots pièges qui sont souvent utilisés pour montrer du doigt, comme par exemple "tu aurais dû le savoir", "j'aurais dû faire mieux". Les athlètes se crispent lorsqu'elles entendent ces mots car elles croient qu'elles ont fait quelque chose de mal, et elles perdent confiance.

Choisissez toujours vos mots avec discernement. Un mauvais choix de mots peut limiter votre capacité à communiquer efficacement et habilement.

Résoudre efficacement les conflits

Les entraîneurs et entraîneuses font souvent face à des situations qui risquent de dégénérer en conflit. Les athlètes de votre groupe d'entraînement ou de votre équipe pourraient ne pas s'aimer les uns les autres, une athlète pourrait ne pas aimer votre façon de travailler, vous pourriez avoir de la difficulté à obtenir que votre adjoint ou adjointe fasse bien son travail, votre vision de l'équipe pourrait être très différente de celle de votre entraîneur-chef ou entraîneuse-chef, ou vous pourriez avoir de la

difficulté à transiger avec l'exécutif de votre club. Ce ne sont là que quelques exemples de problèmes ou de situations auxquels vous pourriez avoir à faire face pendant votre carrière d'entraîneur.

Le concept du conflit est intéressant et souvent incompris. Le conflit est un événement normal de la vie et un certain conflit est généralement inévitable lorsque deux personnes ou plus se rencontrent. Il faut savoir reconnaître et comprendre le conflit, chercher à l'éviter et, s'il survient, travailler à le régler efficacement.

Le conflit peut être **constructif**, comme par exemple lorsqu'il ouvre la porte aux discussions sur des problèmes importants, lorsqu'il permet de trouver des solutions à ces problèmes, et lorsqu'il augmente la participation des individus aux discussions. Par contre, le conflit peut aussi être **destructif** lorsqu'on doit y consacrer trop d'énergie, qu'il détourne l'attention des gens des questions plus importantes (comme l'entraînement et le repos), qu'il détruit la confiance des individus et qu'il scinde le groupe en deux.

Qu'est-ce qui cause les conflits? Le conflit peut commencer de plusieurs façons au sein de l'équipe, entre vous et un autre entraîneur ou une autre entraîneuse, ou encore entre votre club et l'exécutif provincial. L'information peut être une source de conflit, comme dans le cas d'un malentendu, d'un manque de communication ou de l'absence de communication. "Je croyais que ça commençait à 9 h", "je voulais vous dire que je ne pouvais pas y aller, mais j'ai oublié", "je croyais que c'était à l'entraîneur-chef de s'occuper des inscriptions", "je ne savais pas que ça faisait partie de ma description de tâches".

Les conflits sont aussi causés par la façon ou la méthode de faire les choses. Il peut y avoir un conflit si vous voulez organiser vos séances d'entraînement intensif le matin et que l'entraîneur-chef veut qu'elles aient lieu l'après-midi. Il peut aussi y avoir un conflit si vous et votre entraîneur ou entraîneuse de la force n'êtes pas d'accord sur le genre d'entraînement de la force dont votre équipe a besoin.

Les conflits peuvent être causés par ce qu'il faut faire ou réaliser, comme par exemple les objectifs de l'équipe. À titre d'entraîneur, vous voulez obtenir un consensus sur la façon dont votre équipe s'entraîne et ses objectifs à long terme. Les autres personnes impliquées, telles que les parents, les entraîneurs et entraîneuses, l'exécutif du club et les bénévoles veulent la même chose que vous. Par contre, il pourrait y avoir un conflit si vous pensez que l'équipe possède le talent et la ténacité nécessaires pour réussir sur la scène internationale mais que les parents n'ont ni le désir ni les ressources financières pour payer les voyages de l'équipe.

Les conflits peuvent aussi être causés par les différences de valeurs, et ce sont ces conflits qui sont les plus difficiles à résoudre. À titre d'exemple, vous pourriez croire que les athlètes peuvent faire de la compétition nationale et internationale tout en poursuivant leurs études et en travaillant à temps partiel, et que c'est un moyen important de préparer la vie après le sport, et faire face à un parent qui veut que sa fille ne fasse rien d'autre que s'entraîner.

Ce ne sont que quelques sources de conflits. Si vous apprenez et utilisez efficacement les techniques de communication efficace, vous pourrez prévenir de nombreux conflits au sein de votre équipe et avec vos collègues de travail. En pratiquant l'écoute active et en vous exprimant de façon claire et concise, vous pourrez bien critiquer et accepter les critiques, et vous pourrez montrer aux

membres de votre équipe à faire de même afin qu'elles évitent les conflits à leur tour. S'il y a conflit, vous pourrez mettre ces habiletés en pratique afin de gérer le problème et de le régler efficacement.

La caractéristique la plus importante d'une bonne communicatrice est qu'elle prend le temps d'examiner sa façon de travailler avec ses athlètes, leurs parents, l'exécutif de son club, sa fédération provinciale et nationale de sport, et ses collègues de travail. Développez vos aptitudes à la communication. Apprenez à pratiquer l'écoute active, à ne pas craindre ce que vous risquez d'entendre, à poser des questions efficacement, à parler clairement, et à donner et à recevoir de la rétroinformation et des critiques de façon efficace.

Une bonne communication est un processus coulant et continu. La personne qui parle, la personne qui écoute et le message changent sans cesse. Pour vous, l'entraîneure, c'est un dialogue continu. Vous ne pouvez pas parler une seule fois à vos athlètes d'une situation donnée et présumer qu'elle ne se reproduira plus jamais. Elle surviendra de nouveau, c'est inévitable. Il y aura aussi de nouvelles situations, de nouveaux problèmes et de nouvelles idées qui surgiront. Faites connaître les habiletés que vous avez apprises à vos athlètes et vos collègues. Après tout, si tous les membres de votre entourage deviennent de meilleurs communicateurs, vous serez tous beaucoup plus efficaces. Vous aurez aussi plus de succès comme entraîneure, non seulement sur le plan des résultats mais aussi dans le développement d'athlètes réfléchies, indépendantes et responsables.

PENNY WERTHNER

Penny Werthner, Ph.D., est une psychologue de sport en pratique active qui travaille avec plusieurs athlètes, entraîneurs et entraîneures d'équipes nationales. Elle est également professeure à l'école des sciences de l'activité physique à l'Université d'Ottawa et responsable du programme de deuxième cycle en administration des sports. Elle était la psychologue de sport de l'équipe de canot/kayak et de l'équipe féminine de water-polo aux Jeux olympiques de 2000 à Sydney. Chef de file et innovatrice dans les dossiers du sport international et des femmes et du sport, Penny est présentatrice pour les Tâches n^{os} 7, 8 et 17 du Niveau 4/5 du PNCE 3M. Ancienne athlète olympique en athlétisme, Penny a représenté le Canada sur la scène internationale de 1970 à 1981.