

La négociation des différends

Hilary Findlay, avocate, et Rachel Corbett, experte-conseil en gestion des risques, sont fondatrices et directrices du Centre pour le sport et la loi à Ottawa. Elles contribuent régulièrement à la rédaction d'EntraînInfo.

Nous enseignons un nouveau cours sur les techniques de négociation pour les gestionnaires du sport à l'Université Brock depuis le début de l'hiver. Notre cours porte sur deux thèmes : la négociation du différend et la négociation du règlement. Les techniques sont les mêmes dans les deux cas, et nous estimons que ces habiletés sont essentielles pour tous les chefs de file du sport, y compris les entraîneurs et les entraîneuses.

Il existe énormément de documentation sur la gestion et la négociation des conflits dans le monde des affaires, du droit, de la politique et des relations internationales, mais il n'existe à peu près rien du tout dans le domaine du sport. Notre défi, pour ce cours, consiste à adapter valablement les ressources et outils sur la négociation provenant d'autres milieux au domaine du sport.

Ce faisant, nous avons rapidement constaté que ces principes s'appliquent facilement au domaine du sport amateur. Nous avons bien aimé revoir les conflits sportifs que nous avons contribué à régler au cours des dix dernières années en appliquant les concepts qui avaient été conçus à l'origine pour l'époque de la guerre froide en 1960. Nous avons surtout constaté qu'il existe plusieurs possibilités d'intervention pour régler les conflits bien avant que l'entraîneur, l'entraîneuse ou l'athlète en arrive à une audience ou à la décision d'un arbitre, et qu'il soit nécessaire d'imposer une décision «finale et sans appel» aux parties.

Le succès de ces interventions exige une meilleure compréhension de la nature du différend et du processus qui survient lorsque le différend se transforme en conflit. Notre travail et nos recherches en gestion des conflits nous ont appris que le différend n'est pas nécessairement une situation négative; en fait, le différend doit être vu comme une situation positive, car il faut un différend pour qu'une situation change. L'intervention ne s'impose que lorsque le différend n'est pas reconnu et qu'il se manifeste sous forme de conflit particulier qui couve.

Dans leur livre *Social Conflict*¹, les auteurs Rubin, Pruitt et Kim suggèrent plusieurs situations qui peuvent favoriser les différends, comme par exemple une période de succès qui connaît une croissance rapide, une comparaison du mérite et des moyens de mesurer le mérite, un consensus normatif qui s'affaiblit, une pensée de somme nulle, la communication entre les membres d'un groupe et le leadership.

PÉRIODES DE SUCCÈS QUI CONNAISSENT UNE CROISSANCE RAPIDE. Cette situation a servi à expliquer les périodes d'agitation relativement aux droits de la personne aux États-Unis dans les années 1960. Après deux cents ans d'oppression, les Noirs américains ont fait énormément de chemin dans les années 1950 et 1960, ce qui a entraîné des attentes grandissantes auxquelles il n'a plus été possible de satisfaire. Nous avons vu cette même situation favoriser le conflit dans le sport. À titre d'exemple, nous avons assisté à des exploits extraordinaires dans plusieurs sports dans les années 1980 et au début des années 1990, qui ont mené à des résultats de podium à Atlanta en 1996. Comme il fallait s'y attendre, ces périodes d'exploit ont été suivies par des périodes de différends dans plusieurs sports, en raison de l'impossibilité de continuer à satisfaire aux aspirations.

COMPARAISON DU MÉRITE ET DES MOYENS DE MESURER LE MÉRITE. Cette situation est à la base de tous les différends. Le mérite peut parfois être mesuré de façon assez subjective dans le sport individuel, ce qui tend à créer des différends. Dans le sport d'équipe, la mesure du mérite peut créer des ambiguïtés sur la valeur d'un athlète plutôt qu'un autre aux yeux de l'équipe. Nous avons aussi constaté que ces

comparaisons peuvent créer des différends au sein d'une équipe nationale lorsque les quelques athlètes de l'équipe qui réalisent des exploits sont élevés à un niveau supérieur et profitent d'un traitement préférentiel. La cohésion de l'équipe peut en prendre un coup lorsque quelques «vedettes» sont valorisées de façon différente (ou lorsqu'un traitement différent est perçu), et il peut y avoir conflit.

UN CONSENSUS NORMATIF QUI S'AFFAIBLIT. Les groupes sont continuellement en train de créer des règlements pour se régir. Les règlements larges et de longue durée sont appelés des normes. Les normes servent à identifier les attentes de comportement de la part d'une personne et les résultats auxquels une personne peut s'attendre. L'écart dans les attentes par rapport aux droits peut s'élargir lorsque les normes faiblissent ou changent, ce qui crée des différends. Nous avons vu cet écart s'élargir chez les entraîneurs et les entraîneuses lorsque la société s'est mise à leur imposer des normes de rendement et de conduite de plus en plus rigoureuses. De nos jours, on s'attend à ce que l'entraîneur ou l'entraîneuse efficace possède non seulement des habiletés techniques et propres au sport mais qu'il soit également un communicateur doué, un spécialiste du règlement des problèmes, un opérateur d'ordinateur et d'équipement vidéo, un psychologue et un exemple de la plus grande intégrité. Nous assistons également à un changement dans la psychologie de l'encadrement sportif qui a toujours cherché à contrôler l'environnement de l'athlète et à réduire les distractions à une approche qui responsabilise l'athlète à prendre ses propres décisions face au stress environnemental. Cette période de consensus qui s'affaiblit entourant les normes de rendement et de conduite de l'entraîneur et de l'entraîneuse est une importante source de conflit entre les entraîneurs, les entraîneuses, les athlètes, les parents et les clubs de sport.

PENSÉE DE SOMME NULLE. La pensée de somme nulle est l'avis que le succès d'une personne entraîne l'échec d'une autre, car les ressources qui sont au cœur du conflit sont limitées. Il n'est pas rare que les gens en conflit pensent de cette façon. À titre d'exemple, lorsqu'un conflit s'envenime, les gens adoptent souvent cette façon de penser car ils ne sont plus motivés par la volonté de bien s'en tirer, mais plutôt par le désir de faire mieux que l'autre partie, de gagner et, en bout de ligne, de faire du mal à l'autre partie. Nous nous sommes rappelé un conflit entourant la sélection d'un entraîneur. L'avocat a déclaré que «si mon client ne peut pas y aller, personne ne devrait pouvoir y aller». Nous savons qu'une petite part des conflits portent sur la répartition des parts (les différends entourant la sélection sont des exemples classiques de ces propositions gagnant-perdant). Par contre, plusieurs autres conflits visent à gagner un avantage en utilisant des techniques qui mettent au jour les intérêts sous-jacents des parties et trouvent un moyen de satisfaire à des intérêts mutuels. Nous croyons que la plupart des conflits dans le sport peuvent être réglés de façon à ce que toutes les parties soient gagnantes, en comprenant et en appliquant les bonnes techniques de négociation. Lorsqu'un travail préliminaire est fait dans le but de gérer les attentes des athlètes, même les différends entourant la sélection peuvent être réglés sans avoir recours à la pensée de somme nulle.

LA COMMUNICATION ENTRE LES MEMBRES D'UN GROUPE. La communication est un couteau à deux tranchants, car le conflit est souvent le résultat d'un manque ou d'un excès de communication. L'expérience nous a appris qu'il existe un lien direct entre le rythme auquel un conflit s'envenime et le niveau de communication haute vitesse par Internet des membres du groupe. Presque tout le monde possède une adresse électronique, et les messages peuvent être communiqués à beaucoup de gens en très peu de temps. Nous sommes tellement occupés à recevoir et à envoyer des courriels que nous ne prenons plus le temps de nous parler. Cette situation vient compliquer la définition du différend ou du conflit, car la perspective peut changer du jour au lendemain. Alimenté par des communications électroniques rapides, aveugles et mal jugées, le conflit continue à se développer à mesure que les problèmes simples se transforment en problèmes complexes, et qu'un simple individu lésé se transforme en regroupement de plus en plus aliéné mais néanmoins solidaire.

LEADERSHIP. Un autre couteau à deux tranchants. Un manque de leadership peut être à la fois la cause et le résultat du conflit. L'expérience avec les organismes sportifs nous a appris que les conflits découlent de plusieurs facteurs reliés à un manque de leadership, et que l'existence d'un conflit empêche un nouveau leadership de naître et de s'épanouir. Il ne faut pas s'étonner qu'un roulement continu du personnel exécutif et de niveau supérieur soit un signe apparent de conflit et de dysfonction au sein de l'organisme de sport. Cette situation de roulement persistera tant et aussi longtemps que le conflit sous-jacent, qui peut exister depuis des années ou même des décennies, ne sera pas réglé et compris. Nous avons également observé que de nouveaux chefs de file peuvent émerger du groupe aliéné et que cette situation ne fait qu'entretenir le conflit.

Il paraît qu'Albert Einstein a déjà dit : «Donnez-moi une heure pour régler le plus gros problème au monde et je vais passer 55 minutes à le définir.» Le Centre pour le sport et la loi a aidé une infinité d'organismes sportifs à écouter et à régler des différends en utilisant des mécanismes d'appel et d'arbitrage au fil des ans. Nous croyons aujourd'hui que ces interventions se produisent trop tard dans le cycle des différends et des conflits. Lorsqu'on attend à la 55^e minute pour faire quelque chose, les parties ont déjà pris position, leurs positions se sont durcies et toute confiance a disparu. Nous estimons qu'il faut absolument aider les athlètes, les entraîneurs, les entraîneuses et les organismes de sport à apprendre et à utiliser les techniques de gestion des différends avant qu'ils ne deviennent des conflits.

1. J. Rubin, D. Pruitt et S.H. Kim, *Social Conflict*, (New York: McGraw-Hill, 1994)