

A LA DECOUVERTE DU TEAM-BUILDING (PARTIE 1)

Ces derniers temps, le team-building est régulièrement évoqué dans les médias. Si dans l'esprit de nombreux entraîneurs, son utilité ne laisse planer aucun doute, d'autres s'y montrent beaucoup plus réticents et affichent un certain scepticisme quant à ses effets. Afin d'y voir plus clair, nous avons cherché à approfondir le sujet :

Quels sont les apports concrets du team-building ? Comment retirer le meilleur d'un groupe ? Existe-t-il des recettes pour motiver les joueurs et leur insuffler confiance ? Pour trouver réponse à nos questions, nous avons rencontré Fabrice De Zanet, psychologue du sport qui nous dévoile en exclusivité quelques uns de ses secrets...

Bonjour Fabrice. Peux-tu définir la notion de team-building ?

Le team-building est un ensemble de techniques visant à améliorer la cohésion et le fonctionnement d'un groupe dans le but de développer des comportements orientés soit vers l'atteinte des objectifs (améliorer l'efficacité du groupe vis-à-vis de l'objectif qu'il poursuit), soit vers des relations interpersonnelles (c'est-à-dire améliorer le climat qui règne dans l'équipe).

Dans le premier cas, il peut s'agir d'objectifs très variés allant de choses simples comme « Quels sont nos objectifs communs ? » à des réflexions plus complexes telles que « Quels sont les nouveaux comportements à mettre en œuvre à l'entraînement pour atteindre nos objectifs ? ». Dans le second cas, l'entraîneur ou le préparateur mental travaille sur des aspects plus interpersonnels de manière à renforcer la cohésion au sein du groupe et créer des relations plus positives entre joueurs.

Même dans une discipline individuelle, le fait d'avoir un objectif commun et de se soutenir mutuellement lors des compétitions est extrêmement important pour des joueurs qui s'entraînent ensemble. Si l'entraînement est bon, il y a beaucoup de chances pour que la compétition se déroule correctement. Il est nécessaire de travailler sur des aspects tels que « Que fait-on ensemble ? Quels sont les objectifs que l'on se fixe ? Quelles sont les règles de fonctionnement que l'on peut s'imposer ? Quelles sont les attitudes que l'on attend de chacun à l'entraînement et en compétition ? Est-ce important de se soutenir les uns les autres lors des matches ? »

Quelles sont les différentes méthodes ?

Avant tout, le team-building doit être une démarche réfléchie. N'importe quel groupe peut aller s'amuser pendant une après-midi, une journée ou un week-end à des activités tantôt très amusantes et ludiques, tantôt dangereuses. L'essentiel n'est pas l'activité en elle-même mais bien le fait qu'elle soit effectuée dans un but déterminé. Elle doit servir à illustrer un ou plusieurs éléments sur lesquels l'entraîneur souhaite travailler.

Il est essentiel qu'elle s'achève par un débriefing au cours duquel l'entraîneur va dégager les acquis et procéder à un transfert de compétence. Concrètement, l'activité est utilisée pour fixer des objectifs (personnels ou collectifs) et déterminer des règles de fonctionnement au sein du groupe.

Pour un entraîneur, il est essentiel de réfléchir à ce qu'il considère important pour son noyau et de chercher un moyen de créer une atmosphère à la fois conviviale et orientée vers l'atteinte des objectifs. En pratique, les modalités des activités de team-building dépendent surtout du temps disponible et des buts poursuivis. Ainsi par exemple, Aimé Jacquet avait voulu organiser plusieurs séances de « mise au vert » avec les joueurs de l'équipe de France de football mais s'était rapidement rendu compte qu'il en demandait beaucoup trop à des

joueurs à l'agenda surchargé. Pour renforcer la cohésion au sein de son noyau, il convainc alors les femmes des joueurs d'avoir une activité ensemble.

Tout entraîneur doit faire preuve de cohérence et implémenter des éléments et des stratégies qui ont du sens pour lui et pour ses joueurs. Dans le cas d'une équipe composée de professionnels qui s'entraînent quotidiennement, une « mise au vert » peut constituer le moyen idéal de préparer efficacement une rencontre. A l'inverse, pour un noyau composé d'amateurs qui ont un travail en journée, la « mise au vert » peut être vécue comme une contrainte et dans leur cas, une activité plus détendue conviendrait mieux.

Une autre méthode, qui s'apparente au team-building, consiste à placer des gens dans des situations extrêmes (situations de survie, situations à caractère dangereux) dans le but de développer des compétences personnelles. En effet, plusieurs études indiquent que la confrontation à ce type de situations permet aux individus d'en apprendre beaucoup sur leur propre comportement.

Qu'en est-il de la gestion des tensions au sein d'un groupe ? Comment concilier des caractères souvent très différents ?

L'élément qui me semble prépondérant est la cohérence, qui consiste à « dire ce que j'ai fait et faire ce que j'ai dit ». Un entraîneur incohérent, c'est-à-dire instable dans sa façon de prendre des décisions et de communiquer, va exposer son équipe à de sérieuses difficultés. En effet, au sein d'un groupe, beaucoup de problèmes de type relationnel sont liés au fait que l'entraîneur énonce une chose puis ne la fait pas. Supposons qu'un entraîneur instaure la règle que pour être sélectionné, chaque joueur doit prendre part à minimum 3 des 4 entraînements hebdomadaires ; si le meilleur joueur rate deux entraînements et qu'il le sélectionne quand même, il perd toute crédibilité aux yeux de son groupe.

Certains entraîneurs sont prêts à fixer des exigences extrêmement élevées avec l'intention de retirer le maximum de leurs joueurs. A l'époque de la « Dream Team » américaine de basket, Michaël Jordan et un coéquipier s'étaient attardés un jour de match pour discuter dans le hall de l'hôtel. Ils avaient par conséquent accumulé du retard sur l'horaire de départ du car. Et le coach a pris la décision de partir sans eux ! Par la suite, Michaël Jordan a reconnu que cet incident lui avait permis de prendre conscience qu'il faisait partie intégrante d'une équipe. L'élaboration de règles de vie commune claires est un élément essentiel dans la gestion d'une équipe et l'entraîneur est le premier garant de leur respect. Au sein d'un groupe, elles doivent s'appliquer de la même manière à tous, qu'il s'agisse de Michaël Jordan ou d'un quelconque amateur. Par ailleurs, il est également important que le groupe s'auto régule car la pression qui émane de l'ensemble des joueurs est plus forte que si elle provient uniquement de l'entraîneur.

Le style de management dépend des valeurs de chacun. Certains entraîneurs adoptent une approche assez souple tandis que d'autres instaurent un climat très compétitif. Par exemple, Daniel Constantini, coach de l'équipe nationale française de handball, était réputé pour ses coups de gueule, son style agressif vis-à-vis des joueurs et son niveau d'exigence très élevé. L'important est que chaque entraîneur construise son propre équilibre en fonction de son propre style. Ceux qui sont naturellement autoritaires devront apprendre à exercer leur talent démocratique et donner la parole au groupe. D'autres, qui excellent à ce niveau mais éprouvent des difficultés à prendre une décision autoritaire, devront travailler cet aspect-là. Dans l'ensemble, les meilleurs entraîneurs sont très cohérents dans leur manière de travailler : ils savent ce qu'ils veulent obtenir et assument les conséquences de leur style. Ce sont des gens mus par une profonde réflexion dans leur approche du travail ; ils se posent des

questions et ont rarement des réponses à tout. Ils cherchent constamment des méthodes plus efficaces et se montrent très cohérents dans leur manière d'agir.

Comment motiver les joueurs jour après jour ? Existe-t-il une recette ?

La motivation est un processus qui fluctue avec le temps et pour lequel il n'existe a priori pas de recette miracle. Le « Haka » des rugbymen néo-zélandais constitue par exemple une façon pour l'équipe d'augmenter l'intensité. Mais ce qui est aussi très paradoxal, c'est que les adversaires y sont à présent préparés et que cela constitue pour eux une source de motivation. Dès lors, beaucoup se demandent si ce type de stratégie n'est finalement pas défavorable à l'équipe qui y recourt.

La motivation est un processus continu qu'il faut nourrir ; ce n'est pas quelque chose que l'on a et qui disparaît. Certains éléments extérieurs peuvent contribuer à l'augmenter mais cela reste avant tout un processus personnel.

Parmi les éléments susceptibles d'accroître la motivation, on recense le fait que l'activité ait un sens pour la personne qui l'effectue. Il est en effet très difficile d'entreprendre des tâches qui n'ont pas de sens pour soi. Le sportif qui, dans le cadre de son entraînement, s'astreint à un jogging matinal dans le froid de l'hiver l'effectue moins par pur plaisir que parce que l'activité revêt un sens à ses yeux. Parmi les autres éléments renforçant la motivation, le sentiment d'être suffisamment compétent pour atteindre ses objectifs est également primordial. De même, il est également utile de pouvoir mesurer l'impact du travail fourni et l'influence des actions entreprises.

Un chercheur s'est intéressé aux sportifs qui excellent dans leur discipline et a cherché à comprendre comment ceux-ci renouvellent l'énergie qu'ils investissent. Il a découvert que ces athlètes ont très souvent un objectif extrêmement ambitieux qu'ils veulent atteindre et qu'ils traduisent sous la forme d'actions concrètes qu'ils ont envie de vivre au quotidien. Ils ont l'impression qu'ils effectuent chaque jour un pas dans la bonne direction et demeurent très conscients de ce qu'ils veulent. Face aux difficultés, ils se remettent en permanence en question et cherchent le sens de ce qu'ils accomplissent : « Pourquoi est-ce que j'entreprends une telle action ? Qu'est-ce que je recherche ? Qu'est-ce qui est important pour moi ? Quelles sont les choses sur lesquelles je peux agir et qui font que ce que j'entreprends a beaucoup plus de sens pour moi ? ».

Comment mettre un groupe en confiance ?

La confiance est le fruit de tout un travail. Ainsi, les athlètes au sommet de leur discipline sont souvent extrêmement confiants. Ils savent qu'ils ont surmonté des obstacles et qu'ils ont acquis certaines compétences. La confiance est en quelque sorte l'inverse de l'incertitude. Par exemple, certains sportifs ont tellement travaillé le tir au but qu'ils peuvent affirmer avec précision réussir 3 pénalties sur 4. Cette certitude leur permet d'acquiescer de la confiance en eux.

L'entraîneur va systématiquement créer des conditions difficiles afin que l'athlète apprenne à les surmonter et engrange de la confiance. Ce qui se passe à un niveau individuel est bien entendu reproductible au niveau collectif. L'entraîneur va amener progressivement son groupe à se dépasser et à se confronter à des challenges inhabituels, de manière à stimuler les joueurs et renforcer leur confiance.