

**ANDRÉ LACHANCE
JEAN FRANÇOIS MÉNARD**

CHIMIE D'ÉQUIPE

**30 ÉLÉMENTS POUR RENFORCER LA COHÉSION,
FAVORISER LA COMMUNICATION
ET CRÉER UNE CULTURE SPORTIVE SAINTE**

Traduction de l'anglais (Canada) par Jeannot Clair

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION | 11

PREMIÈRE PARTIE : **CRÉATION**

Développer une culture saine, apprendre à connaître l'équipe et établir des valeurs fortes.

1 Kilomètre zéro | 20

Tracer des lignes de conduite qui seront au fondement même de l'équipe.

2 L'image de marque | 28

Découvrir ce qui rend une équipe unique.

3 Le cycle d'une équipe | 36

Se familiariser avec les différentes phases de l'évolution d'une équipe : la naissance, l'adolescence, l'âge adulte et après.

4 Le personnel | 47

Choisir les bons collaborateurs pour une équipe.

5 Bienvenue | 54

Favoriser le sentiment de sécurité en créant un environnement inclusif.

6 Oups! | 62

Accepter l'échec et transformer les erreurs en occasions d'apprentissage.

7 Un leader exemplaire | 69

À la barre, montrer l'exemple.

DEUXIÈME PARTIE : **COMMUNICATION**

Offrir de la rétroaction adaptée, cibler les enjeux clefs et comprendre les besoins de l'équipe.

8 L'effet Pygmalion | 82

Améliorer ses interactions avec les athlètes pour avoir un effet positif sur leurs performances.

9 Qui vous entraîne? | 89

Prêter l'oreille à la rétroaction sur son travail d'entraîneur.

10 Comment ça va? | 96

Évaluer l'état de l'athlète pour ne jamais perdre le fil.

11 P.R.P. | 103

Découvrir les différentes approches de rétroaction en situation de crise.

12 Retour gagnant | 109

Optimiser les bilans de performance pour que l'équipe retienne les leçons importantes.

13 On gagne et on perd | 118

Quoi dire et quoi ne pas dire après une victoire et une défaite.

14 5:1 | 126

Poser des questions avant d'offrir des conseils pour optimiser la qualité de son intervention.

15 Lego | 132

Insister sur le processus (au lieu du résultat) afin de favoriser la croissance et le développement.

TROISIÈME PARTIE : **COLLABORATION**

Développer une solide cohésion d'équipe, créer des liens authentiques et se soutenir les uns les autres.

16 Sociogramme | 142

Apprendre à observer les liens entre les athlètes.

17 Créer du lien | 149

S'investir à fond pour apprendre à connaître chacun des individus qui composent une équipe.

18 Le système des duos | 155

Favoriser un réseau de soutien renforçant les liens entre les coéquipiers.

19 Des équipes dans l'équipe | 161

Organiser l'équipe en petits groupes pour augmenter la performance individuelle.

20 Comme un clown | 168

Afficher une grande ouverture et rester à l'écoute pour développer des liens plus forts.

21 Nous | 175

Faire du groupe un filet assurant soutien, sécurité et confort.

22 Ensemble | 182

Manier divertissement et activités originales pour favoriser la chimie d'équipe.

23 Un peu plus | 190

Montrer son dévouement en offrant davantage de temps et d'énergie.

QUATRIÈME PARTIE : **COORDINATION**

Implanter des règles de base, gérer les situations de crise et faire les choses différemment.

24 Boîte noire | 198

Déceler les problèmes dans l'équipe et aborder ce qui ne va pas.

25 Crise | 206

Rester calme pour braver la tempête.

26 En tête-à-tête | 214

Mener des rencontres individuelles fécondes.

27 Couperet | 222

Retirer une personne de l'équipe de façon stratégique, respectueuse et professionnelle.

28 Mot-clic | 228

Établir des règles claires quant à l'utilisation du téléphone et aux publications sur les réseaux sociaux.

29 Atteindre ses objectifs | 236

Repenser la façon de se donner des objectifs.

30 Récompenses | 244

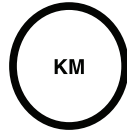
Célébrer les réussites en tout genre au sein de l'équipe.

CONCLUSION | 251

REMERCIEMENTS | 253

1

KILOMÈTRE ZÉRO



Peut-être avez-vous remarqué, dans les grandes villes d'Europe ou d'autres continents, un petit monument commémoratif appelé « Kilomètre zéro ». Cette borne indique le lieu de fondation de la ville et symbolise les premières étapes de son développement. À l'époque, on se donnait rendez-vous au Kilomètre zéro. L'endroit représentait aussi le point de départ de tous les chemins, d'où l'expression « tous les chemins mènent à Rome ». La colonisation européenne en Amérique du Sud explique qu'on puisse trouver le même genre de borne dans plusieurs pays de ce coin du monde. À Cuba, le Kilomètre zéro est situé près de l'édifice public El Capitolio de La Havane, à proximité d'un café formidable – point de repère que je me suis habitué à apercevoir durant mes études à l'Institut supérieur de culture physique Manuel Fajardo.

Toute équipe qui a connu du succès peut remonter à son Kilomètre zéro. En général, c'est son point d'ancrage, celui où toute sa culture organisationnelle s'est enracinée. Lors de cette fondation, elle aura déterminé les valeurs et les principes qui, s'ils ont été appliqués adéquatement, soudent ses membres. On ne négocie pas avec ces standards, ils doivent demeurer absolus. Ils se révéleront essentiels si jamais une équipe perd son chemin ou fait une sortie de route, ou si elle doit résoudre des conflits internes.

Voici quelques exemples de principes qu'on peut trouver au fondement d'une équipe :

- L'efficacité de la communication.
- Un comportement respectueux en tout temps.
- Une éthique de travail irréprochable.
- La recherche de l'excellence.
- Le courage et la résilience.

Certaines équipes, comme le CF Liverpool, sont allées jusqu'à développer un manifeste pour présenter les principes guidant les opérations du club. Voici les éléments clefs du manifeste du CF Liverpool :

- « Jamais vous ne marcherez seul. » L'équipe a des mailles solides et chaque coéquipier peut en bénéficier quand les temps sont durs.
- « Nous gardons la tête haute, même dans la tempête. » Les coéquipiers n'abandonnent jamais, peu importe les circonstances et les obstacles qu'ils rencontrent sur leur chemin.
- « Nous donnons, puisque nous avons reçu. » L'équipe est implantée dans la communauté, elle offre de l'aide et du soutien à ceux qui en ont le plus besoin.

Les racines d'une culture d'équipe peuvent être diverses et se développer dans de nombreuses directions. Certains clubs affichent leur identité avec flamboyance tandis que d'autres sont plus discrets. Dans tous les cas, la culture d'une équipe et les règles qu'elle se donne constituent son code génétique. Ce code, si ses membres y adhèrent sans compromis, sera la clef de son succès.

S'il faut nommer un seul club dont l'identité est communiquée avec force et éloquence, l'équipe de rugby de la Nouvelle-Zélande me vient tout de suite en tête. Pas besoin d'être amateur de ce sport pour voir de quoi il s'agit : il suffit de regarder un montage vidéo des meilleurs moments du rituel d'avant-match de l'équipe nationale. En plein milieu du terrain et devant leurs adversaires, les

joueurs exécutent la danse cérémonielle maorie du haka. Pour pratiquer une telle danse tribale, qui sert à défier l'ennemi, il faut agiter vigoureusement les bras et les jambes en chantant et en jetant des regards intimidants. Le haka est une tradition de l'équipe nationale masculine de rugby de la Nouvelle-Zélande depuis 1905. Elle permet aux joueurs de se plonger dans l'état d'esprit guerrier nécessaire pour jouer. Pour l'équipe surnommée les « All Blacks », le haka est l'occasion de trouver l'harmonie parfaite avant un match, de ne faire qu'un. La danse semble dire : tout est possible quand prime l'esprit d'équipe. Le haka, c'est le Kilomètre zéro des All Blacks. La source de tout ce dont l'équipe doit faire preuve sur le terrain.

JF et moi avons eu l'occasion de visiter le Japon à quelques reprises. Parmi les aspects bien connus de la culture japonaise figurent le respect et la politesse. À Tokyo, par exemple, vous pouvez oublier votre téléphone portable dans le métro et le retrouver bien plus tard exactement au même endroit.

Il se trouve que la courtoisie dont font preuve les Japonais s'étend jusqu'au monde du sport de compétition : de quoi rendre bien des entraîneurs jaloux ! Par exemple, lors de la Coupe du monde de la FIFA de 2018, en Russie, l'équipe japonaise a été éliminée par la Belgique lors d'une défaite crève-cœur. Malgré tout, les joueurs ont pris le temps de faire le ménage de leur vestiaire avant de repartir. Les adeptes de soccer¹ se souviennent de ce match éprouvant, durant lequel le Japon a laissé filer une avance de deux buts pour perdre sur le score de 3 à 2. Cela n'a pas empêché les membres de l'équipe japonaise de rédiger un message, en russe par-dessus le marché, à l'attention du comité organisateur et du peuple du pays hôte, pour les remercier de leur accueil chaleureux. Comme le respect est au cœur de leur culture, ce geste de la part des joueurs et du personnel de l'équipe japonaise était tout à fait normal. Aux yeux de plusieurs d'entre nous, il a paru

1. Ce que l'on appelle « foot » en Europe correspond au soccer au Canada.

extraordinaire. Pour les Japonais, c'était une question de principe, en cela bien plus importante que la frustration et la déception de la défaite. Leur Kilomètre zéro agit sans doute comme une sorte de baume dans les moments difficiles.

La culture d'une équipe s'étend aussi aux méthodes de repérage de ses futurs membres. De nombreux leaders d'équipes sportives cherchent à sélectionner des athlètes qui peuvent s'identifier vraiment à la culture de leur club. C'est précisément le cas pour l'équipe masculine de France, les champions du monde de soccer lors de la Coupe de la FIFA en 2018. Une conversation avec l'une des têtes dirigeantes de l'équipe nationale française m'a permis de comprendre ceci : leurs éclaireurs ne sont pas simplement à la recherche de talents et de compétences techniques extraordinaires. Afin d'établir leur liste de candidats potentiels, ils observent attentivement la réaction des joueurs aux mauvaises décisions des officiels et aux erreurs de leurs coéquipiers. Un joueur qui réagit mal voit ses chances d'être sélectionné diminuer. C'est là une démonstration éclairante de l'importance des principes fondateurs d'une équipe.

Quand vient le moment de formuler le code génétique d'une équipe, tout entraîneur doit se poser les questions suivantes :

- Quels sont les comportements, les pratiques et les attitudes au sujet desquels je ne souhaite faire aucun compromis au sein de l'équipe ?
- Quels sont les standards que je compte définir pour poser ses fondations et établir ses objectifs ?

Vous trouverez ci-après la liste des sujets fondamentaux à couvrir pour vous aider à répondre à ces questions.

CONVENEZ TOUS ENSEMBLE DE VOTRE CODE GÉNÉTIQUE

Au lieu d'inclure les membres de l'équipe dès l'étape de la définition des attentes en matière de performance et de comportement,

un entraîneur, ou tout autre leader, aura souvent le réflexe de développer et d'imposer sa propre culture. Nous vous le déconseillons. Une culture élaborée en groupe aura beaucoup plus de chances d'être adoptée par tous que celle qui a été imposée par une seule personne.

|

*Avant de savoir qui on veut
devenir, il faut d'abord
savoir qui l'on est.*

|

ÉTABLISSEZ EN PREMIER CE SUR QUOI VOUS NE FEREZ PAS DE COMPROMIS

Il est plus facile de chercher un consensus au tout début : l'élan permet de bien fixer les standards. Sentez-vous libre de varier le vocabulaire utilisé pour établir ces critères, qui pourraient tout aussi bien être désignés comme « absolus » ou « incontournables ». Par exemple : « Travailler dans le respect du personnel. » Pas le moindre geste agressif ni manque de respect ne sera toléré de la part des athlètes envers les entraîneurs, le personnel et les coéquipiers, quelles que soient les décisions qui sont prises. Les athlètes doivent rester maîtres d'eux-mêmes en tout temps.

RENDEZ LE TOUT PERTINENT

Une culture organisationnelle devrait être commune, facile à comprendre et à s'approprier. Créez des supports visuels et des aide-mémoire résumant les points importants. Pour l'équipe

nationale de baseball du Canada, j'ai développé (en collaboration avec mes entraîneurs adjoints) vingt principes directeurs. En voici quelques-uns :

- Une mauvaise séance d'entraînement, ça n'existe pas.
- Un conflit qu'on ne gère pas tout de suite s'envenime.
- Si je te parle, je te regarde dans les yeux.
- On est à l'heure.
- Souvenez-vous : on peut surmonter n'importe quel obstacle.

Gardez à l'esprit que, durant les compétitions internationales, les athlètes ont besoin que l'on insiste sur quelques attentes seulement : celles qui sont utiles à la situation. Un entraîneur doit choisir ce qu'il développe selon l'état d'esprit et l'énergie de l'équipe à un moment donné. Par ailleurs, ces rappels peuvent aussi renvoyer à des éléments discutés lors de rencontres passées avec les athlètes. Il est également possible de s'en servir quand surgissent des conflits entre les membres de l'équipe.

RESTEZ À JOUR

Il faut se replonger fréquemment dans les principes fondateurs d'une culture organisationnelle. Y jeter un œil régulièrement permet de vérifier que rien n'a besoin d'être retouché, renforcé ou retiré selon la composition actuelle de l'équipe et l'ambiance de travail. Des membres arrivent, d'autres partent : un entraîneur doit être prêt à réajuster la formule ou le code génétique de l'équipe en continu.

CÉLÉBREZ LES SUCCÈS DE VOTRE CULTURE ORGANISATIONNELLE

En certaines occasions, vous vous rendrez compte que la culture que vous avez développée a joué un grand rôle dans une victoire de l'équipe. Profitez-en pour souligner son apport : vous la renforcerez du même coup. Mettez en lumière les résultats positifs de ce qui est né au Kilomètre zéro. Célébrez l'unicité de votre identité.

Ces dernières années, nous avons eu l'occasion de travailler avec plusieurs grandes entreprises. La culture développée par l'une d'entre elles en a fait l'une des meilleures au Canada sur le plan des ventes. Qui plus est, cette compagnie a été fréquemment reconnue comme l'un des meilleurs employeurs en Amérique du Nord. Étudiez son code génétique et vous y trouverez « la curiosité », « l'inspiration » et « l'intégrité », des qualités inscrites au cœur de son processus décisionnel et de ses objectifs entrepreneuriaux. Trois éléments qui combinent si bien les performances individuelles et organisationnelles – en plus de permettre un équilibre idéal entre le travail et la vie personnelle – qu'à les lire, on comprend tout de suite quel est le « Kilomètre zéro » de cette compagnie. Rien de surprenant à ce qu'elle soit reconnue comme un modèle dans son domaine.

JF a fondé Kambio Performance inc. à partir d'un Kilomètre zéro très simple : « Entourez-vous de bonnes personnes. » Tout part de là. Ses consultants, ses partenaires, son personnel de soutien – et même ses clients ! – sont choisis avec soin, selon l'esprit de son Kilomètre zéro. Chacun d'entre eux a évidemment les compétences nécessaires pour son poste, mais ce sont leurs qualités individuelles et leur caractère dégourdi qui comptent par-dessus tout. Aucun compromis n'est toléré de ce côté, c'est là le code génétique de l'entreprise. JF croit profondément qu'avec des gens bien, il est facile de fournir des services de qualité. À ce jour, ce principe est fermement implanté et permet à Kambio Performance de connaître un grand succès année après année.

Le temps est venu pour vous de réfléchir.

- Quels sont les critères incontournables à vos yeux ?
- Sur quoi ne souhaitez-vous faire aucun compromis ?
- Quelles sont les fondations de l'équipe que vous souhaitez former ?
- Cette équipe dispose-t-elle d'un élément ou d'un rituel semblable au haka qui permet à tout un chacun de s'unir ?

Nous vous encourageons, vous et les membres de l'équipe, à déterminer vos valeurs fondamentales, celles qui définiront votre code génétique. Le Kilomètre zéro ne mène pas toujours à Rome, mais il mène certainement au succès sportif.