

# Avez-vous un cas difficile à gérer?

Édition Hockey Dec 2005, par Marc-André Dumont

La plupart des entraîneurs se retrouvent avec un joueur difficile à gérer. Généralement, il s'agit d'un joueur capricieux, difficile, têtu et qui refuse de suivre certaines ou toutes consignes. C'est sa manière de mettre au défi l'entraîneur.

Bien des entraîneurs sont parfois démunis face à ce genre de crise. Ils estiment que c'est au joueur de faire le cheminement, que c'est lui qui est fautif. Ce n'est pas faux, mais ce n'est pas entièrement vrai. S'il s'agit d'un joueur de premier plan – et c'est généralement le cas –, la responsabilité de régler la situation de façon constructive incombe... à l'entraîneur, même s'il n'a pas créé lui-même le problème!

À titre de consultant en stratégie de gestion, j'ai eu l'occasion de travailler avec un directeur des ventes qui éprouvait des difficultés à gérer un des vendeurs, le plus performant d'ailleurs. Il me racontait dès le départ que ce vendeur était égoïste, centré sur lui-même, défiait les règles établies, était une mauvaise influence pour les 8 autres vendeurs et rouspétait constamment au sujet des politiques d'entreprises.

Lorsque j'ai été appelé à intervenir auprès du directeur, la situation s'approchait d'un état de crise. «Devrait-on le congédier?», m'a-t-il demandé. Je lui ai répondu peut-être, mais qu'auparavant, nous serions mieux de passer quelques étapes... j'essayais de gagner du temps!

Clairement ce vendeur défiait l'autorité. Son directeur n'était en poste que depuis 2 ans. De plus, ils n'avaient pratiquement pas de différence d'âge.

Ma première question fut : c'est quand la dernière fois que tu t'es assis avec lui pour discuter. Vous ne croirez pas la réponse : jamais.

Parmi les étapes que je lui ai suggérées, la première fut de l'inviter à un 5 à 7 de façon non annoncée. À cette occasion, le vendeur se sentirait valorisé d'être le seul à avoir accès au boss devant un verre, J'ai ensuite proposé que le directeur demande à son vendeur de lui dire ce qu'il pourrait améliorer dans le département. Le vendeur a complètement déballé son sac. En moins de 20 minutes, le directeur savait ce qui irritait son vendeur vedette, les vendeurs qui ne produisaient pas mais qui avaient une «belle» attitude et les facteurs qui permettraient de rehausser les ventes. « Il m'a même dit les traits de ma personnalité qui lui tombaient sur les nerfs. J'ai été renversés de voir sa franchise. Mais étrangement, ça ne m'a pas dérangé. J'étais rendu à un point tel que j'étais prêt à n'importe quoi pour régler ce cas difficile », m'a témoigné le directeur.

En quelques rencontres entre le directeur et le vendeur, le climat s'est assaini, les résultats ont augmenté, et le cas difficile est devenu un allié exceptionnel du directeur. C'est en permettant au vendeur d'être honnête et franc que la situation a pu s'améliorer. Sans donner raison au vendeur sur tous les points, au moins, il a pu les exprimer et obtenir des explications directes de son patron.

Plusieurs entraîneurs au hockey me racontent souvent comment ils ont le goût d'expulser un joueur ou de le suspendre à cause de son attitude. C'est parfois, mais peu souvent, la seule solution viable. Si dans le monde du travail, un directeur peut réussir à mieux gérer son vendeur vedette, pourquoi un entraîneur ne pourrait-il pas le faire avec un garçon de 12, 14 et 16 ans?

Si vous avez un joueur difficile à gérer, je vous demande : c'est quand la dernière fois que vous avez pris un chocolat chaud avec lui? Que vous vous êtes assis avec lui dans les estrades avant un match pour lui demander comment il va, qui va bien dans la chambre, sur la glace, avec qui il a le plus de plaisir à jouer, quels sont les problèmes les plus urgents que vous, comme entraîneur, devez régler, à son avis?

Donnez de l'importance aux joueurs difficiles et ils le deviendront moins. Parce qu'ils auront pris de l'importance à vos yeux.

Les entraîneurs font souvent l'erreur de penser que parce qu'ils s'adressent au groupe, ils s'adressent à chacun des joueurs. C'est faux. Communiquer avec un groupe est une communication complètement différente qu'une communication un à un.

Ne craignez pas de donner la parole à un joueur difficile (seul avec vous, pas devant le groupe!). Vous lui permettrez de s'exprimer, de prendre confiance en ses moyens et, peut-être, de se sentir privilégié. Il sera peut-être enclin à défendre vos méthodes et vos stratégies devant ses coéquipiers puisqu'il les aura écoutées seul avec vous. Bref, le joueur difficile peut rapidement devenir un allié. À vous de gérer efficacement ces situations.

*Marc-André Dumont est entraîneur-chef des Patriotes de Châteauguay, de la Ligue de développement midget AAA du Québec. Ex-journaliste au journal Les Affaires, il est consultant en stratégie de gestion, en communications et en relations publiques. On peut le rejoindre à*