



UNIL | Université de Lausanne

Institut des sciences du sport
de l'Université de Lausanne

Université de Lausanne
Faculté des Sciences Sociales et Politiques (SSP)

Mémoire de Maîtrise Universitaire ès sciences en sciences du mouvement et du sport, orientation Gestion du Sport et des Loisirs

Compétences et connaissances acquises lors d'une carrière sportive professionnelle : comment les transposer dans la politique GRH des entreprises ?

Présenté par Mathieu GERBER

Directeur : M. Markus LANG, Professeur associé, UNIL

Expert : M. Georges-André CARREL

Semestre d'automne 2022

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	3
RÉSUMÉ	4
ABSTRACT	5
LISTE DES FIGURES.....	6
LISTE DES TABLEAUX.....	7
LISTE DES MODELES	8
1 INTRODUCTION	9
2 CONTEXTE.....	10
2.1 SPORT ET ENTREPRISE	10
2.1.1 <i>Histoire</i>	10
2.1.1.1 Sport et entreprise : deux mondes a priori opposés	10
2.1.1.2 Des logiques convergentes entre sport et entreprise	11
2.1.1.3 Les débuts d'une relation interdépendante	12
2.1.1.4 Les points communs des deux écosystèmes	13
2.1.2 <i>Clubs sportifs professionnels et entreprises</i>	14
2.1.2.1 État des lieux actuel	14
2.2 PROFESSIONNEL·LE·S DU SPORT ET CADRES D'ENTREPRISES	16
2.2.1 <i>A la découverte de ces personnes et de leurs méthodes</i>	16
2.2.1.1 Comparaison des caractéristiques de chacune	16
2.2.1.2 Interinfluence.....	18
2.2.1.3 Influence sur les joueur·euse·s ou les employé·e·s	19
2.2.2 <i>Un partage de valeurs</i>	20
2.2.2.1 Esprit d'équipe	20
2.2.2.2 Dépassement de soi.....	21
2.2.2.3 Inclusion	21
3 PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES	23
3.1 PROBLÉMATIQUE.....	23
3.2 HYPOTHÈSES.....	26
4 CADRE THÉORIQUE	26
4.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	26
4.1.1 <i>Définition</i>	26
4.1.2 <i>Évolution</i>	28
4.1.2.1 Dans le monde sportif.....	28
4.1.2.2 Dans le monde entrepreneurial.....	29
4.1.3 <i>Interinfluence entre les employé·e·s et l'entreprise</i>	31
4.1.4 <i>Compétences et connaissances recherchées dans une entreprise</i>	33
4.1.4.1 Alchimie de la compétence.....	33
4.1.4.2 Compétences transversales	35
4.1.4.3 Compétences techniques.....	36
4.2 SPORT D'ÉLITE : CARRIÈRE PROFESSIONNELLE	36
4.2.1 <i>Définition</i>	36
4.2.2 <i>Compétences transversales développées au cours d'une carrière sportive professionnelle</i>	37
4.2.3 <i>Compétences techniques dans le sport</i>	38
4.2.4 <i>Liens avec les compétences recherchées par les DRH dans les entreprises</i>	38

5 MÉTHODOLOGIE	40
5.1 PÉRIMÈTRE DE RECHERCHE	40
5.2 MÉTHODE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE	40
6 RÉSULTATS	43
6.1 CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES ACQUISES DURANT UNE CARRIÈRE SPORTIVE PROFESSIONNELLE	43
6.2 COMPÉTENCES ET BESOINS RECHERCHÉS EN ENTREPRISES	47
6.3 LES OUTILS	52
6.4 INSTRUMENTALISATION DU SPORT AVEC LES EMPLOYÉ·E·S	58
6.5 INTERPRÉTATION DES RESULTATS	60
7 DISCUSSION	63
7.1 QUELS AUTRES OUTILS DU SPORT UTILISER DANS LE CADRE ENTREPRENEURIAL ?	63
7.1.1 Typologie ATA	63
7.1.2 Le coaching et les feedbacks	65
7.2 PROPOSITION D'UN MODÈLE OPTIMAL DE TRANSFERT/TRANSPOSITION	66
7.2.1 Modèle sportif	67
7.2.2 Modèle entrepreneurial	68
7.2.3 Proposition d'un modèle optimal de transfert des compétences et connaissances issues du monde sportif, vers celui de la gestion des ressources humaines des entreprises : modèle sportif pour améliorer le modèle entrepreneurial ?	69
7.3 QUEL AVENIR POUR LES POLITIQUES GRH DANS LES ENTREPRISES ?	78
8 LIMITES DU TRAVAIL	81
9 CONCLUSION	82
10 BIBLIOGRAPHIE	85
11 ANNEXES	91

Remerciements

En premier lieu, je souhaite remercier mon Directeur de mémoire, Monsieur Lang, d'avoir accepté de m'accompagner tout au long de ce travail. Ses conseils, son écoute, sa disponibilité et sa bienveillance m'ont permis de construire mon étude de manière optimale. Même lorsque parfois le doute s'emparait de moi quant à la direction à prendre, Monsieur Lang a toujours trouvé le moyen de me réorienter. Ce fut un réel plaisir de pouvoir échanger sur un sujet passionnant avec lui. Merci !

Deuxièmement, je souhaite remercier Monsieur Georges-André Carrel, qui a accepté d'emblée d'être mon expert pour l'évaluation de ce travail. J'ai eu la chance de pouvoir m'entretenir avec lui au début de ma recherche et cela m'a permis de prendre la direction souhaitée. L'expertise que Monsieur Carrel m'a apportée fut un atout majeur dans la construction de ce travail.

Mes remerciements vont également à ma famille, pour leur soutien continu durant ces mois de travail. Eux aussi ont su m'encourager dans les moments plus délicats, lorsque je « pédalais dans la semoule », assis par terre dans une salle, entouré de feuilles et d'un flipchart, un peu perdu dans mes idées. Un énorme merci aussi à ma copine, Virginie, pour ses conseils et les nombreuses séances de relecture.

Finalement, je souhaite remercier du fond du cœur les personnes ayant accepté de répondre à mes questions pour cette étude. Ils/elles ont tou-te-s été extrêmement aimables et disponibles malgré leur emploi du temps très chargé, et sans eux/elles, ce travail n'aurait pu être réalisé.

Merci aussi à Monsieur Pierre Cordero et Madame Aurélie Perrod pour leurs conseils avisés lors de la partie de restructuration de mon travail.

« La suprême récompense du travail n'est pas ce qu'il nous permet de gagner, mais ce qu'il nous permet de devenir. »

John Ruskin

Résumé

Ce travail étudie l'interrelation et les transpositions possibles entre le monde du sport et celui des entreprises. Au cours des quarante dernières années, la relation entre le sport et le milieu entrepreneurial a beaucoup évolué. Ces deux sphères, à première vue opposées, ont attiré l'attention de nombreux·ses chercheur·euse·s au sujet des liens et des transferts possibles entre les deux. Aujourd'hui, nous constatons qu'il existe des logiques convergentes entre sport et entreprise avec la possibilité de répondre réciproquement aux besoins de l'un et de l'autre. Le sport est utilisé comme un outil de diverses façons dans le monde professionnel. Nous parlons alors d'instrumentalisation du sport. À l'inverse, le milieu sportif s'est professionnalisé ces dernières années en s'inspirant des modèles classiques du monde entrepreneurial.

Dans cette étude, nous avons décidé de nous intéresser aux liens entre les deux sphères évoquées ci-dessus, avec une attention particulière sur la gestion des ressources humaines. Nous avons placé notre centre d'intérêt sur l'utilisation des compétences et connaissances issues du milieu sportif pour répondre aux besoins auxquels font face les dirigeant·e·s d'entreprises lorsqu'il s'agit d'élaborer une politique de gestion des ressources humaines. Dès lors, nous avons établi une proposition de modèle optimal de transfert des compétences et connaissances issues du monde sportif, vers celui de la gestion des ressources humaines des entreprises. Ce modèle a pour objectif de faciliter la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines en s'inspirant du modèle sportif, et des compétences et connaissances acquises lors d'une carrière sportive professionnelle.

Abstract

This work studies the interrelation and possible transpositions between the world of sport and that of business. Over the past forty years, the relationship between sport and the business world has changed a lot. These two spheres, at first glance opposed, have drawn the attention of many researchers to the subject of the links and possible transfers between the two. Today, we see that there are converging logics between sport and business with the possibility of reciprocally responding to the needs of each other. Sport is used as a tool in various ways in the professional world. We are therefore talking about the instrumentalization of sport. Conversely, the sports world has become more professional in recent years, drawing inspiration from classic models of the entrepreneurial world.

In this study, we decided to focus on the links between the two spheres mentioned above, with particular attention to the management of human resources. We have placed our focus on the use of skills and knowledge from the sports world to meet the needs faced by business leaders when it comes to developing a human resources management policy. Therefore, we have established a proposal for an optimal model for transferring skills and knowledge from the world of sport to that of the management of human resources in companies. This model aims to facilitate the implementation of a human resource management policy by drawing inspiration from the sports model, and the skills and knowledge acquired during a professional sports career.

Liste des figures

Figure 1 : Modèle opérationnel du golf selon Bouvet (2009).....	16
Figure 2 : Trois dimensions de la compétence de Durand (2006).....	34
Figure 3 : Détail sur les trois dimensions de la compétence selon Durand (2006).....	61
Figure 4 : Séance vidéo des Toronto Maple Leafs (2021).....	65
Figure 5 : Rapport de l'OFS sur la mobilité professionnelle en Suisse (2020).....	79

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quatorze principales compétences professionnelles transversales identifiées.....	38
Tableau 2 : Ex-sportif·ve·s professionnel·le·s.....	42
Tableau 2 : Anciens ou actuels dirigeants d'entreprises ¹	42

¹ Utilisation du masculin uniquement car, pour les dirigeants d'entreprises, seuls des hommes ont été interviewés

Liste des modèles

Modèle 1 : Le modèle sportif.....	67
Modèle 2 : Le modèle entrepreneurial.....	68
Modèle 3 : Le modèle de transfert optimal des compétences et connaissances du monde sportif professionnel vers la gestion des ressources humaines des entreprises.....	70

1 Introduction

A priori, le monde du sport et celui de l'entreprise sont deux univers totalement opposés. En effet, « [...] le sport est avant tout une activité de loisir totalement désintéressée, qui se pratique dans un cadre associatif » (Barbusse, 2009, p.10) et dont la professionnalisation est réservée à une élite sportive. Tandis que le monde professionnel, et plus particulièrement celui des entreprises, cherche la performance afin de répondre aux critères de compétitivité d'une société marchande et capitaliste. Pourtant, depuis plus d'une trentaine d'années, différents travaux effectués démontrent qu'il existe une interrelation ou interinfluence entre ces mondes. Nous retrouvons notamment les travaux de la sociologue du sport, Béatrice Barbusse, qui traitent de cette « *attirance* » entre ces deux écosystèmes. Elle évoque également la notion de « *logiques convergentes* » car les clubs de sport se gèrent désormais comme des entreprises, et à l'inverse, les sociétés évoluant dans d'autres domaines que le sport n'hésitent pas à l'instrumentaliser dans leurs méthodes de management (Barbusse, 2009, p.12). Plusieurs éléments sont transposables d'un monde à l'autre tels que les modes de gestion, les structures mises en place, les types de leaderships ou encore les compétences et connaissances liées à la gestion des ressources humaines (GRH).

Dès lors, ce travail s'intéressera aux transferts possibles du monde sportif vers celui des entreprises, et particulièrement aux transpositions des compétences et connaissances des ancien·ne·s professionnel·le·s du sport dans la gestion des ressources humaines des entreprises. L'objectif est de s'intéresser aux carrières sportives d'ancien·ne·s athlètes et de découvrir quelles sont les compétences, acquises lors de leurs carrières sportives professionnelles, qu'ils/elles appliquent au quotidien dans leur reconversion. Par la suite, nous verrons comment les transposer dans la politique GRH d'une entreprise, dans le but d'optimiser l'épanouissement des employé·e·s au travail. Puis dans une seconde partie, une proposition d'un modèle optimal de transfert/transposition des compétences et connaissances issues du sport professionnel dans le développement de la politique de GRH des entreprises sera effectuée. Ce processus s'établira en utilisant des outils et des théories provenant du sport afin de déterminer comment optimiser le bien-être et l'épanouissement des employé·e·s au travail.

Les deux questions de recherche suivantes structureront ce travail :

- *Quelles compétences et connaissances, acquises lors de leur carrière professionnelle dans le sport, les ancien·ne·s sportif·ve·s appliquent-ils/elles au quotidien dans leur reconversion professionnelle ?*
- *Comment les transposer dans la politique GRH des entreprises² ?*

Nous nous pencherons donc sur les questions de l'évolution de la GRH dans les entreprises, sur les compétences recherchées dans ce domaine et dans le sport, ainsi que sur l'utilisation d'outils

² Entreprises sans distinction de taille

issus du monde sportif pour parfaire la mise en place des politiques de gestion des ressources humaines dans les sociétés. Le modèle évoqué auparavant se veut utile pour les dirigeant·e·s d'entreprises afin de mettre en place des politiques GRH favorisant l'épanouissement des employé·e·s au travail ainsi que de maximiser les performances globales des entreprises. Aucune autre proposition de modèle de la sorte n'a été effectuée à ce jour, du moins, pas à notre connaissance.

2 Contexte

2.1 Sport et entreprise

2.1.1 Histoire

2.1.1.1 Sport et entreprise : deux mondes a priori opposés

En Europe, au début du XX^e siècle, les mondes du sport et de l'entrepreneuriat étaient, de manière générale, opposés l'un à l'autre. Les entreprises cherchent principalement le profit, la performance économique et le développement croissant sur un marché de plus en plus concurrentiel. Le sport, quant à lui, est historiquement vu comme un loisir, une activité pratiquée à but non lucratif où l'objectif est l'épanouissement et la recherche du bien-être (Barbusse, 2009 & Chakor, 2014). Le sport contemporain trouve ses racines en Angleterre durant la période de la révolution industrielle. Le tennis sur gazon, le polo, le golf ou encore les courses automobiles étaient alors les sports les plus pratiqués, réservés aux moments de loisir, et n'entraient donc pas dans la sphère du travail. L'étymologie l'atteste : le mot sport vient du vieux français « desport » qui veut dire « se divertir, s'amuser » (Barbusse, 2002). Il est donc associé à la détente et s'oppose aux contraintes liées au travail. Cette définition soutient également que l'accès à la pratique sportive était restreint pour les ouvriers qui travaillaient de nombreuses heures dans les usines (Barbusse, 2002).

Or, depuis la fin des années 1980, ces deux mondes a priori opposés se rapprochent de plus en plus. Celui du sport commence à se professionnaliser en s'inspirant des méthodes utilisées en entreprise et inversement le monde entrepreneurial utilise davantage le sport comme un outil stratégique de management (Calvin et al., 2014). En effet, le sport est instrumentalisé car il permet aux entreprises d'utiliser les valeurs symboliques et les méthodes de gestion de groupe. La communication, la croissance de la performance ou encore les conditions de travail des salarié·e·s sont ainsi améliorées (Calvin et al., 2014). Au fil des années, les professionnel·le·s évoluant dans ces deux écosystèmes ont compris qu'il existait bel et bien des parallèles et similarités entre sport et entreprises. En effet, la recherche de la performance, la gestion de la concurrence, l'adversité, l'excellence ou encore le travail d'équipe sont des éléments qui se retrouvent à la fois dans le sport et dans le monde professionnel (Calvin et al., 2014). Des valeurs fortes présentent dans le sport, comme l'esprit d'équipe, le respect, les notions de fierté ainsi que de dépassement de soi sont

utilisées comme un outil stratégique de management des hommes au travail par les cadres d'entreprises.

2.1.1.2 Des logiques convergentes entre sport et entreprise

Le modèle sportif nord-américain s'est développé de manière différente que celui qu'on retrouve en Europe. En effet, le sport outre-Atlantique est beaucoup plus orienté vers le monde des affaires (Barbusse, 2002). Les équipes américaines de football, hockey sur glace ou encore de baseball sont de véritables entreprises qu'ils appellent des « franchises ». Le modèle sportif qui est en place, avec des ligues fermées, engendre la recherche de profit pour les clubs et donc le développement de stratégies économiques sans réellement se soucier des résultats sportifs, car il n'y a pas de promotion ni de relégation. En Europe, certes certains grands clubs sont très orientés sur l'aspect du business mais s'enquêtent davantage des résultats sportifs. La modification de la culture sportive européenne n'a évolué que depuis quelques années avec la professionnalisation du sport et la mise en place de méthodes utilisées dans le monde des entreprises (Barbusse, 2002). Les logiques de fonctionnement des deux écosystèmes se ressemblent progressivement. Les processus de gestion que l'on retrouve dans les clubs sportifs sont identiques à ceux que l'on retrouve dans les entreprises comme par exemple, la gestion de la masse salariale, la qualité des conditions de travail ou encore l'implication des employé·e·s dans l'atteinte des objectifs communs (Barbusse, 2002). Nous percevons également des logiques convergentes entre le sport et les entreprises en termes d'encadrement. En effet, les membres du staff d'un club sportif doivent acquérir des qualifications spécifiques (diplômes d'entraîneur, formations continues) afin de gérer au mieux leur équipe. Il y a quelques années encore, les manager·euse·s sportif·ve·s ne devaient pas nécessairement être en possession d'un quelconque diplôme pour entraîner. Aujourd'hui, les membres qui encadrent une équipe et qui gèrent un club sportif doivent passer par l'étape de la validation des acquis professionnels, de manière similaire au monde des entreprises (Barbusse, 2002).

Le changement de statut juridique des clubs sportifs démontre également cette convergence entre le sport et le milieu de l'entrepreneuriat. Aujourd'hui, presque toutes les entités sportives professionnelles suisses, mais également ailleurs en Europe, sont des Sociétés Anonymes (SA) et non plus des associations (Dermitt-Richard, 2013). Dans le football, par exemple, certains grands clubs comme la Juventus de Turin ou Manchester United sont même cotés en Bourse. Ceci démontre toute la professionnalisation du monde sportif et le fait que ces clubs sont de réelles entreprises commerciales. Nous verrons par la suite qu'une entreprise commerciale et un club sportif professionnel ont les mêmes objectifs, doivent répondre et s'adapter à des besoins très similaires, et se rejoignent sur plusieurs aspects managériaux dont notamment la gestion des ressources humaines.

2.1.1.3 Les débuts d'une relation interdépendante

Comme mentionné auparavant, le rapprochement entre les mondes sportif et entrepreneurial s'est majoritairement effectué depuis le début des années 1980. Cependant, dans les années 1930, il y a eu une mise en route de cette relation que l'on peut qualifier aujourd'hui d'interdépendante. En effet, Jean-Pierre III Peugeot, directeur de la marque automobile française prit la décision de créer une équipe de football professionnelle (Barbusse, 2009). C'est grâce à lui que le championnat français, aujourd'hui connu sous le nom de Ligue 1 Uber Eat, s'est fondé en 1932. L'objectif de Jean-Pierre Peugeot était d'utiliser l'équipe de football professionnelle afin de promouvoir son entreprise, mettre en valeur sa marque et la région dans laquelle il vivait. Dans la foulée, il eut l'idée de mettre sur pied un championnat professionnel dans tout le pays mais la Fédération Française de Football (FFF) s'y opposa. Après ce refus, la FFF subit des pressions de la part du peuple français et accepta finalement la proposition de Peugeot (Barbusse, 2009). Le championnat de football de Ligue 1 compte à l'heure actuelle vingt équipes avec certains des meilleurs joueurs du monde comme l'argentin Lionel Messi, le français Kylian Mbappé ou encore le brésilien Neymar.

À l'approche du XXI^e siècle, cette relation interdépendante entre sport et entreprise n'a cessé de s'accroître. Les entreprises ont commencé à tirer profit du sport en ce qui concernait la gestion des ressources humaines et le management des hommes au travail (Pierre & Barth, 2013). Des athlètes ou manager·euse·s sportif·ve·s de haut niveau se rendaient également dans des sociétés ayant les moyens de s'offrir leurs services, afin de faire part de leurs expériences sportives et de leur vécu. Les cadres d'entreprises sont généralement favorables aux conférences et formations données par des personnes issues du monde sportif professionnel car les valeurs qu'ils/elles prônent sont souvent ce qu'eux/elles-mêmes cherchent à transmettre à leur équipe de salarié·e·s (Bouvet, 2009 & Pierre et al., 2010). Inversement, le monde du sport et les clubs sportifs se sont inspirés des méthodes de gestion et de la structure entrepreneuriale afin de pouvoir gérer au mieux le développement et la professionnalisation de l'univers sportif (Barbusse, 2009). Les organisations sportives professionnelles ont dû s'adapter face à l'apparition de nouveaux principes de management qui, auparavant, ne faisaient pas partie de ce monde où l'objectif principal était le loisir et le bien-être. Aujourd'hui, un club sportif a un département des finances, des expert·e·s marketing, une équipe dédiée aux ressources humaines, à la communication, tout est mis en place selon une logique entrepreneuriale classique afin de pouvoir performer économiquement, sportivement et de manière ordonnée (Barbusse, 2009).

Barbusse (2009) évoque dans une de ses publications que non seulement des rapprochements entre les deux écosystèmes peuvent être effectués, mais plus encore, des transferts peuvent se faire d'un monde à l'autre. En effet, ceci est possible grâce à une multitude de points communs entre le sport et les entreprises, et les objectifs sont pour la plupart très similaires.

2.1.1.4 Les points communs des deux écosystèmes

Les logiques des mondes de l'entrepreneuriat et du sport semblaient a priori être incompatibles mais des liens clairs émergent rapidement. Les similitudes ont commencé à émerger lors de la transformation du sport en sport spectacle (Raspaud, 2002). Prenons, par exemple, le cas des entreprises dans la société contemporaine. Ces dernières doivent s'adapter à un marché de plus en plus concurrentiel, à une innovation qui ne cesse de s'amplifier dans tous les domaines imaginables, à une clientèle très exigeante et aux besoins des consommateur·trice·s (Raspaud, 2002). Les entreprises se retrouvent en compétition permanente, avec des objectifs à atteindre, afin de performer à tous les niveaux. Les critères auxquels les sociétés doivent répondre et l'environnement dans lequel elles évoluent sont très similaires à ceux des clubs sportifs professionnels. C'est pourquoi de plus en plus de cadres et dirigeant·e·s de grandes firmes transmettent des valeurs, utilisent des références symboliques ou des éléments issus du sport pour fédérer leurs salarié·e·s et gérer leur société (Barbusse, 2009). Un des « outils » du sport qui est fréquemment utilisé par les entreprises est le « Team-Building ». Cela permet de bâtir une cohésion d'équipe et de créer des liens forts entre les employé·e·s afin que tout le monde partage une vision similaire et que les objectifs communs soient atteints (Businaro, 2020).

Pour revenir à la question du sport spectacle, Michel Raspaud (2002), sociologue français, souligne l'évolution de l'investissement du public dans le sport. En effet, « *au fil du temps, le spectacle sportifs s'est [...] constitué un public, fidèle, passionné, prêt à s'investir et à investir. Le public est donc ni plus ni moins qu'une clientèle* » (Raspaud, 2002). Une certaine similarité est observable entre les mondes sportif et professionnel puisque de nombreuses personnes sont fidélisées et participent à leur développement. Ceci va donc générer des revenus considérables et va inciter les organisations sportives professionnelles à répondre aux attentes en améliorant, par exemple, les infrastructures ou les services proposés pour garantir un accueil de qualité et du divertissement. Ces divers éléments conduisent bien évidemment à la professionnalisation du sport afin de rester compétitif dans un milieu concurrentiel fort, de maintenir une « clientèle » fidèle, et de pouvoir générer un maximum de rentrées d'argent (Raspaud, 2002). La même chose est attendue d'un·e manager·euse sportif·ve ou d'un·e joueur·se. Ils/elles doivent constamment répondre à des attentes et tenter de s'améliorer progressivement afin de performer au plus haut niveau. Les enjeux financiers sont aujourd'hui colossaux et la logique d'entreprise s'est complètement installée dans l'univers sportif. Les clubs ou autres organisations sportives ont, dans la majorité des cas, pour objectif principal la recherche du profit, tout comme les entreprises qui ne sont pas liées directement au monde sportif (Raspaud, 2002 & Bouvet, 2009). Dans les deux cas, la recherche du profit, de la performance économique, de la productivité, et de nouveaux marchés, sont les éléments qui démontrent tous les points communs que nous retrouvons entre ces deux écosystèmes (Raspaud, 2002). Nous percevons les mêmes types de structures et des acteurs semblables tant dans le monde sportif que dans celui des entreprises.

Un exemple illustrant ce propos est évoqué dans l'article de Raspaud (2002) : celui de l'Union of European Football Association Champions League (UEFA CL). La compétition, telle qu'elle est organisée actuellement, tient compte des résultats de la Fédération Nationale de Football, et non plus des clubs, afin de déterminer le nombre d'équipes d'un même pays pouvant être qualifiées pour la Champions League. Avec ce système, Michel Raspaud parle d'un objectif financier pour l'UEFA et non pas d'un objectif purement sportif. Les clubs les plus riches et avec le plus grand palmarès sont avantagés et assurent des revenus importants chaque année. Nous retrouvons donc cette logique d'entreprise avec, au centre, la recherche du profit et de la pérennité financière (Raspaud, 2002).

Avec cette évolution dans le monde sportif, Barbusse (2009) évoque la question de l'identité du sport. En effet, la logique entrepreneuriale a pris le dessus sur le sport à proprement parler et ce dernier n'appartient plus réellement au monde auquel il appartenait il y a quelques années : celui du sport loisir, avec pour seul objectif de se divertir et s'amuser, sans se soucier de l'enjeu économique derrière cette pratique. Il y a eu non seulement un changement d'identité au niveau de l'univers sportif mais également chez les acteurs qui encadrent les équipes professionnelles. Aujourd'hui, les entraîneurs ne peuvent plus se contenter d'avoir uniquement des connaissances techniques dans leur sport. Ils/elles sont devenu·e·s de véritables managers et se doivent d'orchestrer tout l'aspect gestionnaire avec leur staff technique (Barbusse, 2009). Leur rôle a beaucoup changé au fil des années et ils/elles doivent toutes et tous avoir des connaissances en termes de management et d'organisation. Certain·e·s manager·euse·s sportif·ve·s professionnel·le·s n'hésitent pas à poursuivre leur formation avec des diplômes de gestion des ressources humaines ou de communication (Barbusse, 2009). Tout ceci démontre les points communs et l'inter-influence qui s'exerce entre les deux écosystèmes. Le monde de l'entreprise est capable de répondre aux besoins de l'univers sportif et inversement. Dans les deux cas, les dirigeant·e·s ou manager·euse·s se trouvent à la tête de véritables entreprises et doivent être capables de performer économiquement et de manière ordonnée, en motivant les différents acteurs (salarié·e·s, joueur·euse·s, staff) à s'unifier afin d'atteindre les objectifs fixés.

2.1.2 Clubs sportifs professionnels et entreprises

2.1.2.1 *État des lieux actuel*

Aujourd'hui, les sociétés instrumentalisent le sport sous différentes formes et à des fins variées. Par exemple, certaines entreprises offrent à leurs salarié·e·s un accès à une salle de sport afin de leur permettre de s'entraîner pendant leur pause et de se couper un instant du stress lié à leur activité professionnelle (Burlot, chap.9, p.182-183, 2001). D'autres entreprises offrent des sorties pour leur personnel ou mettent en place des compétitions sportives intra-entreprise (Pierre et al., 2010). Ce type d'événements permet de fédérer l'équipe d'employé·e·s et passer du temps en dehors du bureau. Certaines sociétés organisent également des activités variées de type « Team

Building » afin de créer un esprit d'équipe et de construire une cohésion dans le but d'atteindre les objectifs (Dalla Pria, 2019 & Pierre et al., 2010).

Patrice Bouvet (2009), ancien responsable de la maîtrise d'économie et de gestion du sport à l'université de Paris-Dauphine, nous parle dans un article portant sur des pratiques sportives et managériales de la notion de « benchmarking » et plus précisément du « benchmarking générique ». Ce phénomène consiste à revoir ses propres pratiques, principes de fonctionnement et méthodes organisationnelles, puis de les comparer avec celles d'un domaine différent (Bouvet, 2009). Cette méthode permet notamment aux cadres d'entreprises d'effectuer un transfert de principes et pratiques, et ainsi instrumentaliser le sport pour gérer au mieux leur société. Cela leur permet d'innover, de mettre en relation les individus, ainsi que de définir des plans d'action stratégiques en termes de communication. En effet, Bouvet évoque le sport comme étant un support de communication et commercialisation redoutable. Un exemple typique est celui du sponsoring sportif car il permet de présenter et promouvoir une entreprise au travers d'une visibilité sur les équipements et dans les infrastructures. Il est important de rappeler que la notion de « benchmarking » se met en place et se conceptualise en plusieurs étapes. Le point clé à retenir est le fait que trois dimensions du sport peuvent être utilisées dans le management d'entreprises et elles sont les suivantes : s'inspirer, faire, et s'appuyer (Bouvet, 2009). Ces éléments peuvent servir trois besoins managériaux afin d'établir un plan d'action : le premier étant d'innover (avantage compétitif), le second de mettre en relation (les personnes au cœur du management), et le dernier concerne les impératifs stratégiques (objectifs prioritaires) (Bouvet, 2009).

Plusieurs facteurs issus du monde sportif peuvent être utilisés dans le monde professionnel comme les principes et symboles du sport. Le respect, l'hygiène de vie, l'esprit d'équipe, l'engagement ou encore le dépassement de soi sont des éléments faisant émerger le sport comme un modèle théorique potentiellement idéal pour les cadres d'entreprises (Bouvet, 2009). Tout cela restant théorique, la mise en place d'une politique claire et d'un processus d'action est indispensable afin de parvenir à instaurer ces valeurs et principes dans une entreprise. C'est pourquoi le sport peut aussi être utilisé comme modèle opérationnel (Bouvet, 2009). Un modèle opérationnel est, en résumé, une représentation de la manière dont une entreprise ou une organisation fonctionne (Accenture Strategy, n.d.). Dans son article, Bouvet donne l'exemple du golf afin d'illustrer cet aspect du modèle opérationnel provenant du sport et transposé dans le monde de l'entrepreneuriat. Il évoque notamment la question de l'éthique d'entreprise et le cadre de référence auquel les employé·e·s peuvent et doivent se référer. Le golf est un sport avec des principes éthiques similaires dans le monde entier (Bouvet, 2009). Tout·e joueur·euse de golf se doit de respecter le code éthique, les règles du jeu, l'environnement ainsi que les autres joueur·euse·s. Les valeurs et les services proposés sont presque identiques dans tous les pays, et les personnes pratiquant ce sport connaissent, en général, le code éthique lié au golf. Ces exemples donnés par Bouvet (2009) sont issus d'une méthode proposée par Berger-Douce et Durieux Nguyen Tan (2002), toutes deux

enseignantes en management et sciences de gestion, et il a par la suite établi le « modèle opérationnel du golf » :

Le modèle opérationnel du golf

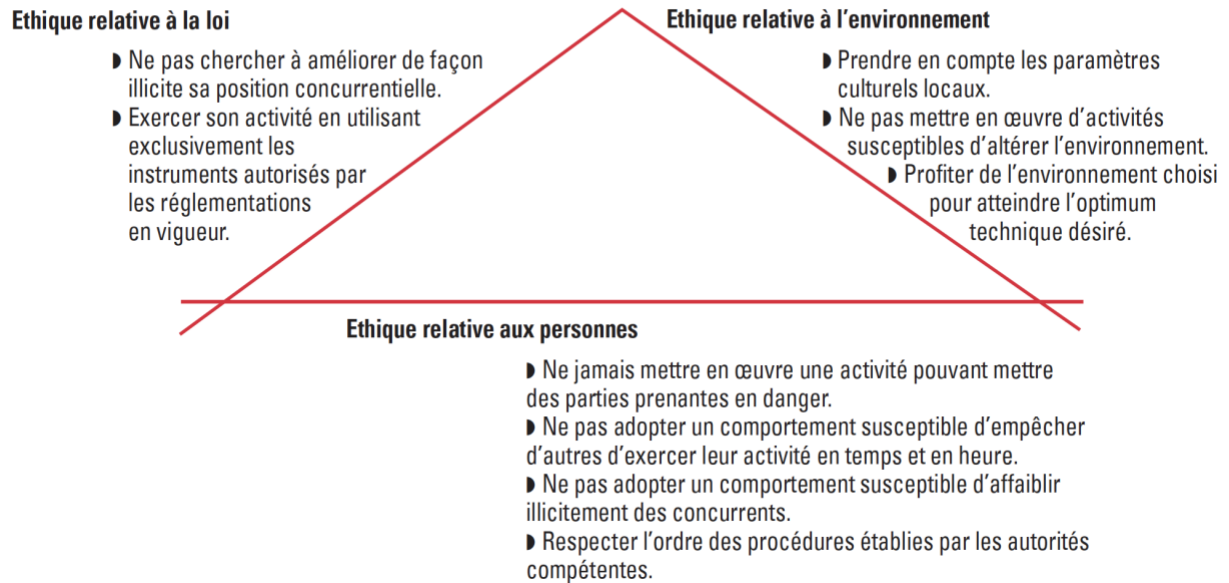


Figure 1 : Modèle opérationnel du golf. Bouvet (2009)

Ce modèle peut être implémenté dans le monde entrepreneurial afin que tou·te·s les employé·e·s se conforment au cadre de référence ainsi qu'aux principes éthiques.³ Ceci peut bénéficier aux cadres d'entreprises dans le sens où tou·te·s les salarié·e·s seront amené·e·s à se conformer à ce modèle et ainsi créer un environnement de travail plus propice à l'atteinte d'objectifs communs.

2.2 Professionnel·le·s du sport et cadres d'entreprises

2.2.1 A la découverte de ces personnes et de leurs méthodes

2.2.1.1 Comparaison des caractéristiques de chacune

Bien qu'ils/elles n'évoluent pas dans le même domaine, les professionnel·le·s du sport et les cadres d'entreprises jouent un rôle très similaire dans l'activité qu'ils/elles occupent. Malgré les nombreuses similitudes et points communs entre les deux écosystèmes, les professionnel·le·s du sport et les cadres d'entreprises doivent s'adapter au milieu dans lequel ils évoluent. En effet, Lardinois et Tribou (2004), deux professeurs français, mentionnent dans une publication, le fait

³ Nous faisons référence aux principes d'éthique professionnelle qui correspondent aux règles, missions et valeurs mises en place par une entreprise ou un corps de métier. (Indeed Operations Ltd, 2022)

qu'un club sportif, dont notamment le/la manager-euse, doit être capable de s'adapter aux incertitudes. Il y a, dans le monde du sport, une part laissée au hasard car les équipes ne savent pas quel stade elles atteindront dans les compétitions nationales ou internationales comme la Champions League ou la Coupe de France au football. Les dirigeant-e-s et manager-euse-s de clubs sportifs doivent compter avec une possible élimination en phase de « poule » d'une compétition européenne (Lardinois & Tribou, 2004). Les clubs doivent répondre non seulement à des attentes d'un point de vue financier mais également sur le plan sportif. Les sponsors veulent avoir un retour sur investissement et pour cela, les résultats de l'équipe se doivent d'être excellents. Les manager-euse-s sportif-ve-s font donc face à des attentes plus variées et à des incertitudes en termes de résultats. Cependant, cet aspect aléatoire et incertain des performances sur le terrain de jeu peut être géré ou réduit par un bon recrutement de joueur-euse-s (Lardinois & Tribou, 2004). En ce qui concerne les entreprises, les cadres ont pour mission principale de maximiser les revenus et en tirer des profits. Généralement, les sociétés ne font pas face à l'aspect aléatoire des résultats sportifs qui peuvent, pour certains clubs, engendrer de grandes pertes économiques (Lardinois & Tribou, 2004). Cependant, il y a une part d'incertitude dans le monde entrepreneurial avec les attentes des client-e-s qui peuvent varier d'une année à l'autre ainsi que le développement de nouveaux marchés. Dans les deux cas, les dirigeant-e-s doivent faire preuve d'une grande capacité d'adaptabilité.

Certes, les méthodes de gestion peuvent varier en fonction du domaine d'activité et des attentes des actionnaires ou sponsors, mais nous verrons dans ce qui suit que les caractéristiques des professionnel-le-s du sport, principalement des manager-euse-s sportif-ve-s, et des cadres d'entreprises sont très similaires. L'entretien réalisé par Lardinois et Tribou (2004) avec Anny Courtade, PDG de Lecasud et présidente du Racing Club de Cannes (volleyball), évoque à quel point les caractéristiques d'un-e manager-euse sportif-ve professionnel-le et d'un-e dirigeant-e d'entreprise tendent vers la même direction. Courtade mentionne l'éthique comme étant la clé de son succès tant sur le plan sportif avec le club de volleyball féminin que sur le plan professionnel. Elle rappelle que le sport et l'entreprise véhiculent les mêmes valeurs à savoir l'esprit d'équipe, le respect de chacun-e, la compétition interne, le travail et la rigueur (Lardinois & Tribou, 2004). Tout ceci permet de viser l'excellence et dépasser les attentes, peu importe le domaine dans lequel nous évoluons. Elle évoque aussi le fait que dans le sport comme dans l'entreprise, le leader doit représenter l'autorité tout en laissant une place au dialogue et à la considération de chacun-e des membres de l'équipe. En effet : « *Il (le leader) est l'exemple à suivre et cela l'autorise à fédérer. Il doit donner envie aux autres de se dépasser. Il doit aussi être pédagogue, expliquer pour convaincre.* » (Lardinois & Tribou, 2004). Cette description définit un leader transformationnel et c'est le type de leadership recherché afin de maximiser les chances d'obtenir des résultats (Calvin et al., 2014). Le leader doit transmettre des valeurs aux employé-e-s ou aux joueur-euse-s dans une optique de créer une éthique de travail et une auto-détermination chez chaque individu. La cheffe d'entreprise rappelle également que le point commun majeur entre une entreprise et un club sportif est le résultat. Afin d'obtenir ces résultats, peu importe le domaine d'activité dans lequel nous

évoluons, le leader va jouer un rôle capital. Elle évoque une chose concernant son expérience dans le milieu sportif et comment cela a modifié son approche avec les gens : Présider un club de sport a changé sa relation avec les employé·e·s de son entreprise. En effet, elle se dit plus attentive à la fragilité humaine, aux moyens de garder les personnes motivées dans une organisation et surtout d'être plus à l'écoute des autres. L'aspect central est la gestion des ressources humaines, que cela soit dans une équipe de sport ou dans une société. Si les collaborateur·trice·s se sentent écouté·e·s, considéré·e·s, et bien intégré·e·s dans le groupe, alors les résultats suivront très probablement.

La Présidente du Racing Club de Cannes parle justement d'un point intéressant concernant la gestion des ressources humaines. Elle dit : « *Lorsque nous recrutons une joueuse, nous accordons autant d'importance à ses qualités relationnelles qu'à ses qualités techniques.* » (Lardinoit & Tribou, 2004). Ce qu'elle évoque ici rejoint le point de vue et la méthode de gestion des ressources humaines que Georges-André Carrel prône : celle de la complémentarité des personnalités au sein d'une organisation. Il est bien évidemment nécessaire d'avoir une certaine complémentarité au niveau des compétences de chaque collaborateur·trice, mais les côtés humain et relationnel sont d'autant plus importants afin d'assurer un environnement de travail adéquat.

2.2.1.2 Interinfluence

La question de la gestion d'une organisation est centrale dans notre cheminement. Se pose alors la question de savoir si un club sportif professionnel se gère comme une entreprise. Selon Anny Courtade (PDG de Lecasud et Présidente d'un club de volleyball), le sport n'apporte pas plus à l'entreprise que l'inverse mais il y a une interinfluence entre les deux écosystèmes (Lardinoit & Tribou, 2004). Les grand·e·s dirigeant·e·s sportif·ve·s peuvent s'inspirer de certain·e·s cadres d'entreprises dans la manière de fonctionner et de gérer une équipe et, inversement, les cadres peuvent tirer profit des valeurs et des méthodes de leadership de certain·e·s manager·euse·s sportif·ve·s. Un aspect considérable est celui de la gestion des bénévoles car, il n'y a dans ce cas-là, aucune rétribution financière. De ce fait, les responsables doivent trouver un moyen de les valoriser et de les « rémunérer » de manière symbolique (Lardinoit & Tribou, 2004). D'où l'importance d'avoir de grandes qualités humaines et d'être à l'écoute de leurs besoins, et de leur motivation, afin qu'ils/elles continuent de travailler pour le club « gratuitement ». Dans les entreprises, les salarié·e·s devraient être traité·e·s comme des bénévoles et choyer afin qu'ils/elles se sentent le mieux possible. Si ces personnes se sentent écoutées et valorisées, alors ils/elles seront motivé·e·s à atteindre les objectifs fixés par leurs supérieur·e·s (Lardinoit & Tribou, 2004).

L'exemple de cet entretien avec la PDG de Lecasud et présidente d'un club de volleyball est idéal afin de démontrer l'importance de la transposition des compétences et connaissances issues du domaine sportif dans le monde des entreprises, et inversement. Un des aspects qui semble essentiel et qui démontre notamment l'importance des qualités humaines que doivent avoir les dirigeant·e·s

sportif·ve·s d'aujourd'hui est celui de la gestion des bénévoles (Lardinois & Tribou, 2004). En effet, il n'y a dans ce cas-là, aucune rétribution financière. De ce fait, les responsables doivent trouver un moyen de les valoriser et de les « rémunérer » de manière symbolique. D'où l'importance d'avoir de grandes qualités humaines et d'être à l'écoute de leurs besoins, et de leur motivation, afin qu'ils/elles continuent de travailler pour le club « gratuitement ». Dans les entreprises, les salarié·e·s devraient être traité·e·s comme des bénévoles et choyer afin qu'ils/elles se sentent le mieux possible. Si ces personnes se sentent écoutées et valorisées, alors ils/elles seront motivé·e·s à atteindre les objectifs fixés par leur supérieur·e.

2.2.1.3 Influence sur les joueur·euse·s ou les employé·e·s

Bien qu'il y ait de nombreuses similitudes entre le sport et les entreprises, il existe tout de même des différences entre ces deux mondes. En effet, les manager·euse·s sportif·ve·s et les cadres d'entreprises n'évoluent pas dans le même milieu et doivent donc gérer leur équipe en fonction de plusieurs facteurs. Dans un article, Barbusse (2009) mentionne quelques points importants sur la différence entre des joueur·euse·s professionnel·le·s et des salarié·e·s d'une entreprise en termes de gestion de volume de travail, de pression, de gestion de l'échec ou encore des attentes du/de la manager·euse (Barbusse, 2009). Des sportif·ve·s de haut niveau auront tendance à mieux gérer le volume de travail attendu, les échecs, leur motivation, ou encore les attentes et l'autorité du coach. Barbusse explique ce phénomène par le fait que ces sportif·ve·s bénéficient de « récompenses » et de reconnaissance beaucoup plus valorisantes qu'un·e employé·e d'une certaine entreprise (Barbusse, 2009). Ils/elles sont souvent mises en avant dans la presse et obtiennent d'une certaine manière un retour sur investissement. C'est peut-être une des raisons pour lesquelles les manager·euse·s sportif·ve·s ont une plus grande marge de manœuvre en termes d'autorité que certain·e·s cadres d'entreprises. En effet, ces dernier·ère·s doivent aussi faire face à des attentes variées de la part des salarié·e·s. Ils/elles doivent être à l'écoute et être capable de motiver chaque individu afin de créer une cohésion d'équipe et atteindre les objectifs communs. Cependant, les salarié·e·s n'ont pas souvent cette reconnaissance médiatique et cette valorisation de leurs résultats. Ils/elles ne font pas la une des journaux lorsqu'ils/elles accomplissent une tâche et ceci est donc le challenge de valorisation auquel les directeur·trice·s d'entreprises doivent faire face (Barbusse, 2009). Certes, une promotion ou une augmentation de salaire peut être accordée à un·e employé·e qui fournit un travail exemplaire, mais les sportif·ve·s ont cette attention constante de la part des médias et des supporter·rice·s qui les poussent souvent à donner le meilleur d'eux/elles-mêmes. Ils/elles retrouvent un bénéfice personnel et cela les garde motivé·e·s et prêt·e·s à fournir le travail demandé (Barbusse, 2009). Les cadres d'entreprises ont beaucoup moins de pouvoir d'influence sur leurs salarié·e·s et doivent donc trouver différentes manières de développer cette « automotivation » chez chacun·e d'entre eux/elles.

Un autre aspect qui peut avoir de l'influence est celui de la rémunération et la différence colossale entre le salaire d'un·e sportif·ve de haut niveau et celui de la majorité des employé·e·s d'une

société. Dans le football, le basketball nord-américain ou encore le tennis, les joueur·euse·s sont payé·e·s des millions, en plus d'avoir énormément d'attention médiatique que cela soit en Europe ou dans le monde (Domenech, 2022). Ceci peut peut-être présenter un challenge pour les cadres d'entreprises qui doivent maintenir les salarié·e·s motivé·e·s même lorsqu'ils/elles ont des salaires beaucoup moins élevés que certain·e·s athlètes professionnel·le·s. Un·e manager·euse sportif·ve aura moins besoin de garder les joueur·euse·s motivé·e·s à atteindre les objectifs car ils/elles sont, pour la plupart, très bien rémunéré·e·s. Cependant, il faut rappeler que tou·tes les sportif·ve·s de haut niveau ne sont pas millionnaires, mais le facteur financier a tout de même son importance (Barbusse, 2009).

Globalement, nous pouvons dire que l'influence et le type de leadership d'un·e cadre d'entreprise sont peut-être plus importants que celle d'un·e manager·euse sportif·ve car il/elle doit, au travers de son management, garder les salarié·e·s motivé·e·s sans pouvoir s'appuyer sur l'aspect de reconnaissance personnelle via les médias, les médailles, les titres ou autres. Un élément auquel nous avons également réfléchi est le fait que beaucoup de personnes effectuent un travail qui ne leur plaît pas forcément alors que les sportif·ve·s de haut niveau pratiquent en général leur passion au quotidien (Agence France-Presse, 2013). Ceci est donc un autre challenge pour les cadres d'entreprises, qui, au travers de leur leadership, comportement et compétences, doivent faire en sorte que leurs employé·e·s aiment venir au travail.

2.2.2 Un partage de valeurs

2.2.2.1 Esprit d'équipe

Lors de notre premier entretien exploratoire, Georges-André Carrel évoquait la question de la gestion par valeurs. Cette phrase nous a beaucoup fait réfléchir sur le type de management le plus propice au développement d'une équipe de joueur·euse·s ou de salarié·e·s. Les valeurs du sport comme l'esprit d'équipe, le dépassement de soi ou encore l'inclusion sont très souvent mises en avant dans les entreprises afin de créer un environnement de travail favorable au développement de chacun·e (Pierre et al., 2010). Beaucoup de directeur·trice·s essaient d'instaurer un « esprit sportif » dans leur entreprise et une des valeurs qui ressort particulièrement dans la littérature est celle de l'esprit d'équipe (Pichot, 2007). Le directeur marketing d'une société française évoquait lors d'un entretien : *« C'est certain qu'il existe un parallèle entre la réussite commerciale et la réussite sportive, entre une équipe de sportifs et une équipe de vendeurs (...), la préparation de la visite d'un client s'apparente à la préparation d'une rencontre sportive en termes de concentration. »* (Pichot, 2007). Ce qu'il mentionne ici démontre à quel point le travail d'équipe est un aspect non-négligeable. Cette notion d'esprit d'équipe est primordiale dans le succès d'une entreprise tout comme dans celui d'une équipe sportive. La cohésion de groupe permet d'évoluer dans un climat favorable au développement de chacun·e et d'optimiser les performances des acteurs principaux. Un·e cadre d'entreprise aura donc pour mission de créer un bon esprit d'équipe

entre ses employé·e·s afin que chaque individu mette ses compétences au bénéfice du groupe et que l'entreprise atteigne la réussite espérée. Cette valeur sportive dont nous parlons ici est d'autant plus cruciale car elle conduit à l'émergence d'autres valeurs, abordées dans la suite de cette partie, qui sont propices au développement d'une organisation.

2.2.2.2 Dépassement de soi

Le dépassement de soi est une valeur très présente dans le sport et qui pourrait potentiellement être bénéfique pour les cadres d'entreprises. Le défi est de trouver la bonne méthode de gestion des ressources humaines pour que les employé·e·s s'automotivent. Lors de notre premier entretien, Georges-André Carrel mentionnait sa façon d'opérer pour que ses joueur·euse·s se dépassent sur le terrain. Pour lui, il est essentiel de leur transmettre quelque chose, une expérience de vie, une anecdote, un souvenir, pour qu'ils/elles sentent cette proximité et ce côté humain si important pour lui.⁴ Les joueur·euse·s d'une équipe de haut niveau ou des employé·e·s d'une entreprise doivent avoir ce même sentiment d'appartenance au groupe. C'est ce phénomène qui va les maintenir motivé·e·s et les pousser à se dépasser quotidiennement. Ils/elles doivent pouvoir s'épanouir et se développer au sein de leur travail et lorsqu'une personne ressent ces choses-là, c'est alors qu'elle va tout donner pour accomplir ses missions.

Ayant personnellement évolué dans le sport d'élite durant plus de vingt ans, nous entendions souvent qu'un·e entraîneur qui a du succès est quelqu'un qui est capable d'avoir ses joueur·euse·s qui sont prêt·e·s à tout faire pour lui/elle. Pour y parvenir, il faut créer ce rapport de confiance, tout comme un cadre d'entreprise peut le faire avec ses employé·e·s. La construction de cette relation passe potentiellement par cette « gestion par valeurs » que Georges-André Carrel évoque souvent. Cette méthode de management englobe aussi la politique de communication de l'organisation et dans son article, Pichot (2007) évoque deux mots qui résument son objectif : convaincre et séduire.

Les messages qui sont envoyés par les dirigeant·e·s ou cadres se doivent d'être convaincants afin de faire ressortir le meilleur de chaque joueur·euse ou employé·e. Il est important de comprendre qu'il ne faut pas les forcer à se dépasser mais développer cette automotivation qui va les pousser à se surpasser au quotidien pour le groupe dans lequel ils ou elles évoluent.

2.2.2.3 Inclusion

L'inclusion fait partie des valeurs du sport pouvant s'avérer être capitales au bon fonctionnement d'une entreprise. En effet, l'intégration de chaque individu au sein d'un groupe est un des éléments clés pour obtenir les résultats désirés (Lardinoit & Tribou, 2004). Lors de l'entretien accordé aux deux professeurs français, Lardinoit et Tribou, Anny Courtade, présidente de l'équipe féminine du Racing Club de Cannes, explique que le fait de mettre en avant et favoriser un·e joueur·euse

⁴ Entretien exploratoire avec Monsieur Carrel (3 novembre 2021)

« star » est nuisible pour une équipe (Lardinois & Tribou, 2004). Pour elle, les remplaçant-es sont autant important-es que les meilleur-es joueur·euse·s et elle les considère au même niveau. C'est ce qui lui permet, entre autres, d'obtenir d'excellents résultats car toutes ses joueuses se sentent intégrées au groupe (Lardinois & Tribou, 2004). Courtade explique qu'elle porte beaucoup d'attention aux remplaçantes car leur attitude et leurs performances sur et hors du terrain vont avoir un impact sur la réussite collective du groupe. Elle précise : « *Nous pouvons gagner un titre, ou le perdre, grâce, ou à cause, des remplaçantes.* » (Lardinois & Tribou, 2004). L'attitude des joueur·euse·s qui ne sont pas titulaires joue un rôle extrêmement important dans la réussite du groupe. C'est pourquoi il est indispensable d'inclure chaque joueur·euse afin que les performances de l'équipe n'en pâtissent pas dû au mauvais comportement de certaines personnes qui pourraient se sentir exclues.

Selon la pyramide de Maslow, le sentiment d'appartenance est un besoin important chez l'être humain⁵, l'inclusion au sein d'un groupe est ce qui va permettre à une personne de se développer et s'épanouir dans son travail. Les cadres d'entreprise et les responsables des ressources humaines jouent donc un rôle essentiel dans l'épanouissement des salarié·e·s. En effet, ils auront un impact par leur manière de fonctionner, de diriger et de communiquer, mais également lors du recrutement qu'ils/elles effectuent. Georges-André Carrel évoquait lors de notre rencontre la notion de complémentarité des personnalités et de son importance dans le développement et l'inclusion d'un·e employé·e ou d'un·e joueur·euse. Certes, la complémentarité au niveau des compétences est un élément déterminant des ressources humaines afin de créer une équipe homogène mais les personnalités de chacun·e jouent un rôle encore plus important.

Lors de son entretien en 2004, la présidente du Racing Club Volleyball de Cannes, Anny Courtade, évoquait déjà cet aspect-là. Elle mentionnait notamment : « *Lorsque nous recrutons une joueuse, nous accordons autant d'importance à ses qualités relationnelles qu'à ses qualités techniques.* » (Lardinois & Tribou, 2004). Ceci rejoint la vision que Monsieur Carrel porte sur la gestion des ressources humaines, que cela soit pour une entreprise ou une équipe de sport professionnelle. Nous comprenons donc ici que cette notion de complémentarité des personnalités permet à chaque membre de l'équipe de se sentir intégré car il/elle sent qu'il/elle apporte un trait unique que les autres n'ont pas. Ce phénomène mis en avant par Carrel peut se révéler indispensable pour une équipe de sport ou une entreprise car il apporte un atout supplémentaire afin d'optimiser le management et les performances de l'équipe.

⁵ Fincoeur, B. (2020). Marketing du sport, cours n°2 [PowerPoint]

3 Problématique et hypothèses

3.1 Problématique

Si les univers du sport et de l'entreprise semblent distincts, l'un appartenant à la sphère du loisir et l'autre à celle du travail, différentes études ont prouvé le contraire. Des travaux de recherche ont démontré qu'il y avait une relation entre les deux. Dans ce contexte, nous allons nous intéresser à l'articulation entre les éléments du monde du sport et ceux des entreprises qui peuvent être transférables du premier vers le second. Plus particulièrement, il s'agit d'analyser les compétences et connaissances acquises par d'ancien·ne·s professionnel·le·s du sport et comprendre comment elles peuvent être transposées dans le monde entrepreneurial. La question à laquelle ce travail tentera de répondre est la suivante : *comment transposer les compétences et connaissances acquises lors d'une carrière sportive professionnelle dans une politique de gestion des ressources humaines d'entreprises ?* Cette étude aura donc pour but d'explorer ces transpositions en termes de compétences, management et gestion des ressources humaines.

Ce mémoire s'appuiera principalement sur le travail de Georges-André Carrel, ancien directeur des sports de l'Université de Lausanne et ancien entraîneur du LUC Volleyball. Son expérience managériale et sportive fonde le socle du concept de transferts entre le sport professionnel et les entreprises. Cette relation entre les deux univers ne cesse de croître et pourrait potentiellement permettre d'améliorer le bien-être des salarié·e·s au travail en optimisant la politique de gestion des ressources humaines des entreprises.

Afin de bien cerner la thématique de ce sujet de Mémoire, il est essentiel de définir quelques concepts clés dont il sera question tout au long de ce travail. Tout d'abord, nous utiliserons les deux approches proposées par le Ministère Français Chargé des Sports afin de comprendre ce qu'est le sport professionnel et voir comment est défini·e un·e sportif·ve professionnel·le :

«La première permet d'appréhender le sport professionnel comme une branche du sport fédéral. Lorsque l'activité fédérale englobe un secteur de pratique professionnelle, la fédération en fixe généralement les contours en précisant quelles sont les compétitions ouvertes aux professionnels et en qualifiant de sportifs professionnels les sportifs y participant. Ceux-ci, dans ce secteur, sont majoritairement des salariés. C'est aujourd'hui le modèle dominant. On le retrouve dans les sports collectifs : basket-ball, cyclisme football, handball, hockey sur glace, rugby, volley-ball...

La seconde s'attache à identifier les sportifs qui évoluent au plus haut niveau de leur discipline et qui vivent des revenus issus de leur pratique sportive (souvent en tant que travailleurs indépendants : (rémunération de leur participation à des compétitions, contrats de sponsoring et de partenariat)) sans appartenir à un secteur professionnel déterminé comme tel par le cadre fédéral : golf, natation,

tennis, tennis de table.» (Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, 2013)

Il existe de nombreuses définitions non seulement sportives mais également juridiques. Pour ce travail, la notion proposée par le Ministère Français Chargé des Sports permet de simplifier la définition d'un·e sportif·ve professionnel·le. Un·e athlète évoluant au plus haut niveau possible dans sa discipline et étant capable de vivre des revenus provenant de son sport est considéré·e comme professionnel·le. Le dictionnaire Larousse définit une carrière comme : « *Une profession à laquelle on se consacre et comportant des étapes.* »⁶. De ce fait, une carrière sportive professionnelle peut se définir comme suit : une profession sportive de haut niveau à laquelle on se consacre sur plusieurs années, qui comporte des étapes, et qui nous permet de vivre des revenus y relatifs. Cette définition englobe également les entraîneurs⁷ qui, eux/elles aussi, vivent des carrières professionnelles en exerçant une profession sportive de haut niveau et rémunérée.

Au cours de leur carrière, les athlètes ainsi que les entraîneurs développent des compétences et connaissances propres à leur sport mais également plus générales, qui appartiennent au monde du sport. Les compétences techniques et physiques sont principalement déployées en fonction de la pratique sportive alors que les compétences mentales sont développées de manière différente par chaque athlète. Chacun·e est libre d'implémenter l'utilisation d'outils tels que la préparation mentale, la méditation ou encore la typologie.⁸ Le même processus s'effectue pour un·e entraîneur professionnel·le. Il/elle va développer des compétences et des connaissances en fonction du sport mais d'autres atouts comme les capacités de leadership ou de management vont émerger au fil de leur carrière (Barbusse, 2009). Les années d'expérience jouent un rôle majeur dans ce phénomène mais certain·e·s athlètes ou entraîneurs de haut niveau décident parfois de faire appel à d'autres professionnel·le·s du sport ou de participer à des séminaires afin de poursuivre leur développement (Barbusse, 2009). Nous tenterons donc, au fil de ce travail, de voir si ce processus lié au développement de certaines compétences et capacités peut s'appliquer à des salarié·e·s d'une entreprise.

Un autre aspect clé en lien avec ce travail concerne le développement d'une politique de gestion des ressources humaines (GRH). Une politique GRH est : « *un ensemble formel de règles et de principes à mettre en œuvre dans le cadre de la gestion des ressources humaines.* » (Page Group, n.d.). Ceci permet de poser un cadre et de définir les règles à suivre non seulement pour les dirigeant·e·s mais également pour chaque collaborateur·trice. La politique de gestion des ressources humaines doit être en adéquation avec la politique globale de l'entreprise (Schimmer, n.d.). Plusieurs grandes entreprises innovatrices comme Apple alignent leur politique de gestion des ressources humaines avec leur stratégie d'innovation (Defélix, 2015). Ces multinationales estiment que les salarié·e·s doivent être libres d'exprimer leur créativité en termes d'innovation et

⁶<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/carri%C3%A8re/13434> (Consulté le 22 mars 2022)

⁷ Nous avons fait le choix de conserver le nom *entraîneur* pour les désignations féminines par soucis de définition ambiguë du nom *entraîneuse*.

⁸ Technique de profilage basée sur les préférences motrices et les motivations d'une personne : <http://welcome.actiontypes.com/about-us/actiontypes-approach/#.YvkDA-xBy3I> (Consulté le 14 août 2022)

de développement. Une politique GRH pose donc le cadre mais, selon la manière dont elle est construite, offre aussi une certaine liberté à chaque collaborateur·trice. Un élément essentiel dont il sera question dans ce travail est la notion de postmodernité dans le domaine des ressources humaines. Cette sphère ne cesse d'évoluer avec notamment des changements en termes de technologie, connaissances, rapport à l'autorité et à la hiérarchie, ou encore de valeurs (Dalmas & Lima, 2016). Les dirigeant·e·s d'entreprises se doivent de modifier leur méthode de management afin de se rapprocher d'un mode de gestion participatif et s'éloigner de la discipline pure (Businaro, 2020 – tiré de Ehrenberg, 1999). Les « nouveau·elles·x » salarié·e·s, appelés aussi « Génération Y », ont un rapport différent à l'autorité et prônent de nouvelles valeurs comme l'esprit de groupe (Dalmas & Lima, 2016). Ces personnes n'hésitent pas à changer d'activité professionnelle fréquemment si le rapport qu'ils/elles ont avec leurs supérieur·e·s ne leur convient pas. Dans ce travail de mémoire, nous verrons comment les outils et les compétences du monde du sport peuvent potentiellement répondre aux besoins de ces nouvelles générations d'employé·e·s aux préférences dites « *postmodernes* » (Dalmas & Lima, 2016).

Dans un premier temps, une analyse des relations entre sport et entreprise sera réalisée. Le but est de déterminer la manière dont les deux écosystèmes s'influencent. Puis, nous observerons comment la gestion des ressources humaines a évolué au fil du temps et quelles sont les compétences recherchées dans ce domaine mais également dans le sport. Ainsi, il sera possible de définir quelles compétences recherchées en GRH sont similaires à celles acquises lors d'une carrière sportive professionnelle. Finalement, une proposition de modèle de transfert/transposition sera réalisée dans le but d'optimiser le modèle de gestion des ressources humaines des entreprises en utilisant des outils issus du monde sportif. Pour se faire, des entretiens avec trois dirigeants d'entreprises ainsi que d'ancien·ne·s sportif·ve·s reconverti·e·s dans le milieu entrepreneurial ont été effectués. De plus, un modèle unique sera proposé dans le but d'en faire bénéficier les dirigeant·e·s d'entreprises actuel·le·s ou futur·e·s, afin de mettre en place leur politique de gestion des ressources humaines.

3.2 Hypothèses

Trois hypothèses de recherche ont été élaborées en nous référant à la littérature existante à ce sujet :

- H1 : Les ancien-ne-s professionnel-le-s du sport utilisent quotidiennement plusieurs compétences et connaissances acquises lors de leurs carrières sportives dans leur reconversion.
- H2 : Les outils issus du monde sportif comme la typologie, la préparation mentale ou encore la méditation permettent un processus de transposition optimal entre sport et entreprise.
- H3 : Le modèle sportif global peut être utilisé pour améliorer le modèle managérial des entreprises.

Ces hypothèses permettront de vérifier si les éléments théoriques présents dans la littérature se retrouvent également dans la pratique. Elles permettront aussi de confirmer si un modèle optimal de transposition peut être élaboré et utilisé par des entreprises.

4 Cadre théorique

Le cadre théorique de cette étude comporte deux axes. Le premier porte sur l'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises, ainsi que sur les compétences recherchées dans ce domaine. Nous découvrirons l'évolution qui s'est produite durant ces dernières années ainsi que les éléments clés y relatifs. Le second axe s'intéresse, quant à lui, au sport d'élite et les compétences développées lors d'une carrière sportive de haut niveau. Grâce à ses deux axes d'analyse, nous déterminerons s'il est possible de dresser des parallèles entre les compétences recherchées par les responsables des ressources humaines et les dirigeant-e-s d'entreprises, et celles développées au cours d'une carrière de sportif-ve d'élite.

4.1 Gestion des ressources humaines

4.1.1 Définition

Il existe plusieurs définitions qui contiennent des éléments convergents, mais celle qui paraît être la plus appropriée pour ce sujet est la définition d'une professeure en science de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de Paris. Géraldine Schmidt définit la gestion des ressources humaines comme : « *L'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui la composent. La GRH désigne à la fois une fonction dans l'entreprise et*

un processus d'analyse, de décision et de contrôle » (Schmidt, n.d.). Cette définition démontre un aspect fondamental : l'évolution de la fonction de gestion des ressources humaines. En effet, dans ces quelques lignes développées par Schmidt, nous comprenons que les objectifs de l'entreprise sont importants, mais ceux des employé·e·s qui y travaillent le sont également. Cela illustre en partie le changement qui s'est produit depuis le début des années 2000 en termes de GRH (Honoré et al., 2010). Dalmas (2016), professeur spécialisé en gestion des ressources humaines au pôle universitaire Léonard de Vinci en France, étudie l'évolution survenue dans ce domaine avec les personnes nées entre 1979 et 1994. Les individus de la « Génération Y »⁹ portent très peu d'importance à l'institution dans laquelle ils/elles évoluent et sont principalement attachés à leur développement et à travailler dans un environnement relationnel adéquat (Dalmas & Lima, 2016). La croissance professionnelle et l'épanouissement des salarié·e·s sont donc tout aussi essentiels, voire plus importants, que le bon fonctionnement de l'entreprise.

Auparavant, la notion de « gestion du personnel » était utilisée mais nous nous rendons compte que ces termes sont réducteurs quant à la fonction de la gestion des ressources humaines des entreprises.¹⁰ Aujourd'hui ces termes ne sont plus utilisés et ont donc été remplacés par « gestion des ressources humaines » qui inclut des aspects managériaux indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise (Honoré et al., 2010). Par exemple, la question du recrutement, et plus particulièrement des méthodes et critères de sélection, est un point essentiel dans la GRH. En effet, il est fondamental de définir quels sont les besoins de l'entreprise, quelles compétences sont recherchées et surtout quels types de personnes il est souhaitable d'intégrer dans l'équipe afin d'optimiser la performance de l'entreprise. Le travail en équipe et l'implication de chaque individu sont devenus des points clés du management et de l'organisation des tâches dans les entreprises (Honoré et al., 2010).

Le concept d'ergonomie au travail est également un des éléments clés de la gestion des ressources humaines avec la question de l'amélioration de l'environnement et des conditions de travail. Aujourd'hui, il est important de mettre les salarié·e·s dans les meilleures conditions possibles pour qu'ils/elles puissent être le plus performant possible. La gestion des ressources humaines est passée d'une gestion administrative (gestion du personnel) à un management global comprenant des aspects de développement, d'épanouissement, d'accompagnement, de conseil et de relations humaines (Dalla Pria, 2019). La GRH est donc une fonction capitale dans une entreprise car elle permet de développer l'atout majeur d'une société : l'humain.

⁹ Appelée aussi « génération internet », cette génération englobe les personnes nées entre 1979 et 1994. Ces individus sont qualifiés de technophiles et recherchent du sens au travail avec un besoin d'accomplissement. (Brillet et al., 2012)

¹⁰ <https://gocardless.com/fr/guides/articles/gestion-des-ressources-humaines/> (Consulté le 24 mars 2022)

4.1.2 Évolution

4.1.2.1 Dans le monde sportif

Lors de ses recherches, Béatrice Barbusse a observé le peu d'ouvrages sur la gestion des ressources humaines dans le sport. Elle lie ce phénomène au fait que dans les formations aux différents métiers du sport, ainsi que les compétences enseignées, relèvent principalement du domaine de la psychologie et non du management (Barbusse, 2006). L'aspect humain et la gestion des employé·e·s au travail sont des éléments également abordés dans cet article. L'autrice explique que le côté humain du management n'est pas développé, n'y même abordé, dans la littérature sur la GRH dans le sport. Cet aspect tient uniquement à la personnalité de l'entraîneur, à son approche avec les joueur·euse·s et à son style de management (Barbusse, 2006). De ce fait, Barbusse évoque un élément pertinent lorsqu'elle mentionne ce paradoxe entre le manque de littérature sur le management des grands entraîneurs alors que leurs méthodes de gestion d'équipe sont souvent citées comme exemple ou modèle à suivre pour les cadres d'entreprises. Cependant, ce phénomène est certainement lié au fait que les méthodes de gestion des ressources humaines ont évolué dans le monde sportif grâce aux approches et personnalités des grands managers sportifs. Dès lors, se produit un changement de référentiel avec la distinction entre les entraîneurs et les « coaches », car ces derniers ont un rôle beaucoup plus complexe et varié que de simplement transmettre leur savoir technique aux joueur·euse·s (Barbusse, 2009). Puisque la dimension humaine influe sur les performances, savoir gérer un groupe d'individus avec des personnalités différentes est indispensable pour atteindre le niveau de performance espéré. L'autrice mentionne que, par le passé, les organisations sportives étaient souvent comparées à des petites et moyennes entreprises (PME), et n'avaient donc pas réellement besoin de mettre sur pied une stratégie de GRH. Cependant, elle s'est aperçue que les organisations sportives accordaient de plus en plus d'importance à la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines (Barbusse, 2006). L'autrice s'est essentiellement focalisée sur le micro-management des coaches professionnel·le·s. Elle a constaté que les méthodes avaient évolué et s'éloignaient du management autocratique où l'entraîneur dit, et les joueur·euse·s s'exécutent. La façon dont le message est transmis est plus importante que le message en lui-même, et ceci rejoint les propos de Georges-André Carrel. Ce dernier expliquait qu'il essayait toujours de partager une anecdote, une expérience de vie ou encore une image avec ces joueur·euse·s afin qu'ils/elles ressentent cette proximité.¹¹

Nous constatons que la gestion des ressources humaines dans le monde sportif a beaucoup évolué et cela vient principalement des coaches et de leurs méthodes de management qu'ils/elles ont développé. Le métier d'entraîneur a changé et la façon dont nous les qualifions également. Ils/elles sont devenu·e·s de véritables manager·euse·s sportif·ve·s qui doivent veiller à la cohésion d'équipe ainsi qu'au bon développement de chaque individu du groupe. C'est notamment pour

¹¹ Entretien exploratoire avec Monsieur Carrel (3 novembre 2021)

cette raison qu'ils/elles s'entourent de plusieurs assistant·e·s afin de les aider sur les aspects technicotactiques, mentaux, physiques ou encore bien-être, car le management des joueur·euse·s et de l'équipe est une fonction à part entière (Barbusse, 2009).

4.1.2.2 Dans le monde entrepreneurial

Les politiques de gestion des ressources humaines ont d'autant plus évolué dans le monde des entreprises depuis la fin du XX^e siècle. En effet, les dirigeant·e·s doivent s'adapter aux changements sociétaux et modifier leur méthode de management (Calvin et al., 2014). Par le passé, les politiques GRH tendaient vers une logique où les employé·e·s devaient simplement se contenter d'obéir aux demandes de leur supérieur·e (Calvin et al., 2014). Il n'y avait pas de réelle collaboration entre les cadres d'entreprises et les salarié·e·s mais au fil des années, les politiques mises en place ont évolué. La gestion des ressources humaines dans les entreprises se concentre davantage sur le développement des employé·e·s et leur épanouissement au travail (Dalla Pria, 2019). Dans la littérature actuelle, c'est l'aspect humain de la GRH qui est mis en évidence. En effet, les nouvelles politiques dans les entreprises se focalisent principalement sur le bien-être des employé·e·s et les différentes façons de les maintenir motivé·e·s afin que la société soit la plus performante possible (Pierre et al., 2010 & Businaro, 2020). Les nouvelles stratégies RH tendent à responsabiliser les salarié·e·s et à leur donner beaucoup plus de liberté dans le travail qu'ils/elles effectuent (Dalla Pria, 2019 & Honoré et al., 2010). Dans leur article, Calvin et ses collègues (2014) parlent de « lutte » contre la démotivation des employé·e·s. Les cadres d'entreprises capables de stimuler leurs salarié·e·s et leur permettre de s'épanouir dans leur activité professionnelle ont donc compris ce changement dans l'évolution de la gestion des ressources humaines depuis quelques années.

C'est notamment le cas de France Bureau, une société de mobilier de bureau professionnelle française, qui depuis le début des années 2000, a décidé de « *replacer l'humain au cœur de l'entreprise* » (Dalla Pria, 2019). Cette notion est partagée par Georges-André Carrel qui évoquait lors de notre premier entretien exploratoire : « *Il faut placer l'humain au centre du management* ». ¹² Pour ce faire, le sport est l'un des outils les plus prisés en entreprise car cette activité permet aux employé·e·s de travailler sur eux-mêmes, d'être actif·ve·s et de s'évader un instant du stress quotidien (Burlot, chap.9, p.188-189, 2001). La pratique sportive permet de se sentir bien dans son corps mais apporte surtout des bénéfices d'un point de vue psychologique. Le concept d'activités sportives mis en place au sein de France Bureau a pour but de faire que les collaborateur·trice·s puissent exploiter leur plein potentiel au travail (Dalla Pria, 2019). Il est toutefois important de mentionner que les activités et les séminaires sportifs proposés par l'entreprise attirent majoritairement les personnes étant déjà sportives. Qu'en est-il des personnes ne pratiquant pas de sport ? Y trouvent-elles une plus-value ? La réponse est oui. Les salarié·e·s en question mentionnent notamment les bienfaits de certains outils du sport comme la respiration,

¹² Entretien exploratoire avec Monsieur Carrel (3 novembre 2021)

la relaxation, les étirements, ou encore l'écoute de son corps et des ressentis (Dalla Pria, 2019). L'auteur évoque la notion de « *l'apprentissage par corps* » et souligne le fait que l'utilisation du sport comme outil principal de développement personnel ne signifie pas uniquement pratiquer une activité physique. Cet apprentissage par corps, avec les techniques qu'il englobe, permet d'améliorer les qualités physiques mais également mentales des employé·e·s afin de s'adapter à leur environnement quotidien (Dalla Pria, 2019). Le responsable du pôle sportif de cette société a déclaré : « *On est sur l'idée d'une éducation assez humaniste et visionnaire de l'entreprise qui propose aux salariés, au travers d'un outil qu'est le sport, du développement et de l'épanouissement personnel* » (Dalla Pria, 2019).

Le Président du Conseil d'administration a quant à lui déclaré que le sport occupait une grande place dans la politique de développement du personnel de l'entreprise (Dalla Pria, 2019). France Bureau a également investi dans la formation pour les collaborateur·trice·s afin qu'ils/elles continuent de se développer via des formations continues. Dans cette compagnie, les dirigeant·e·s se basent sur l'idée commune qui circule dans le monde entrepreneurial qui veut qu'un·e employé·e heureux·se et épanoui·e dans son travail est beaucoup plus productif·ve. Dans cette logique-là, nous retrouvons une situation « win-win » qui peut potentiellement favoriser le développement d'un environnement propice au développement de chacun·e. Cette stratégie mise en place vise à allier le sport et le développement de chaque collaborateur·trice non seulement du point de vue physique, mais surtout pédagogique. Certaines séances de sport sont dédiées à des thèmes que nous retrouvons généralement en préparation mentale chez les athlètes de haut niveau comme par exemple la confiance et l'estime de soi. Les questions de gestion des émotions, de capacité de concentration ou encore de gestion du changement ont également été abordées lors de ces séminaires (Dalla Pria, 2019).

Apple France est une société au sein de laquelle une politique de gestion des ressources humaines très similaire a été mise en place. Le siège français de l'entreprise multinationale spécialisée dans la technologie électronique a instauré un style de management basé sur des valeurs comme la responsabilisation et la convivialité (Burlot, chap.9, p.182, 2001). Une spécialiste en GRH et responsable de la formation d'Apple France durant quatorze ans évoque qu'elle a mis sur pied des outils permettant à chaque collaborateur·trice de se développer et de répondre aux besoins de l'entreprise (Burlot, chap.9, p.182, 2001). La firme a donc construit le centre «Apple Forme» pour ses employé·e·s avec, dans la foulée, la mise en place de séminaires thématiques sur des sujets similaires à ceux évoqués dans le cas de France Bureau. Environ 50% des salarié·e·s de la maison Apple participaient régulièrement aux formations proposées (Burlot, chap.9, p.185, 2001). La responsable de la formation explique que les employé·e·s ont un lieu dans lequel ils/elles peuvent se retrouver, échanger sur les expériences passées et tout simplement apprendre à se connaître au travers du sport (Burlot, chap.9, p.185, 2001). Ceci a permis de développer un esprit d'équipe au sein du groupe de collaborateur·trice·s et d'avoir un espace neutre dans lequel les salarié·e·s peuvent tisser des liens en dehors des heures de travail.

Le cas d'Apple France est pionnier car cette entreprise fut la première à avoir lancé ce type de méthode de gestion des ressources humaines axé sur le sport et le bien-être des salarié·e·s avec un centre de remise en forme dans leurs locaux. La responsable de la formation mentionne que cette politique de gestion des ressources humaines était non seulement utilisée comme un outil de communication interne mais également externe. En effet, les employé·e·s de cette société partageaient leur quotidien à d'autres personnes extérieures, en expliquant les avantages dont ils/elles bénéficiaient et les installations sportives mises à leur disposition (Burlot, chap.9, p.182, 2001). Nous voyons donc ici, avec cette évolution des politiques de gestion des ressources humaines que l'on retrouve dans la littérature, que l'interrelation entre le sport et l'entreprise est une nouvelle fois mise en avant.

4.1.3 Interinfluence entre les employé·e·s et l'entreprise

Les séminaires et thématiques mis en place par certaines grandes entreprises permettent aux employé·e·s de travailler non seulement sur eux-mêmes, mais surtout d'apprendre à se connaître entre eux/elles. Un exemple cité par Dalla Pria (2019) est celui d'un employé d'une société française qui se trouvait au plus bas de la hiérarchie et n'osait même pas adresser la parole à ses supérieur·e·s. Grâce aux séminaires proposés, il a pu apprendre à connaître ses collègues avec qui il n'avait jamais interagi auparavant. Aujourd'hui, il est totalement intégré dans l'équipe et nous pouvons donc imaginer que cet homme s'épanouit davantage dans son travail. Ceci démontre le côté humain de la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines que certaines sociétés tentent d'implémenter. Tou·te·s les collaborateur·trice·s interrogé·e·s sont pleinement satisfait·e·s de la politique GRH mise en place par les cadres dirigeants (Dalla Pria, 2019). Grâce à ces séminaires axés sur le sport, le développement personnel et le bien-être, les employé·e·s évoluent et expriment leur plein potentiel. Un membre du département de la gestion des ressources humaines explique que l'évolution des salarié·e·s est multiple. En effet, certains d'entre eux/elles gravissent les niveaux hiérarchiques dans leur domaine mais d'autres décident de changer de métier au sein de la même entreprise (Dalla Pria, 2019). En participant aux différents séminaires proposés, les collaborateur·trice·s se redécouvrent et développent de nouvelles compétences en termes de confiance, d'analyse ou encore de gestion des émotions. Ces connaissances leur permettent de prétendre à d'autres postes de travail au sein de leur société et d'exploiter leur plein potentiel. Plusieurs employé·e·s exerçant dans d'autres domaines ont obtenu des postes au sein des GRH, tels que directeur·rice des ressources humaines, de par leur approche et leur savoir-être (Dalla Pria, 2019).

Dans ces exemples évoqués par Burlot (2001) et Dalla Pria (2019), la méthode de gestion des ressources humaines mise en place par plusieurs grandes entreprises mondiales, avec l'accès au bien-être et l'objectif premier de l'épanouissement au travail, exerce une influence extrêmement positive sur les salarié·e·s. Les responsables des firmes en question expliquent que lorsque certain·e·s employé·e·s partent de la société, ils/elles ont énormément de mal à trouver un équilibre

et à s'épanouir dans leur nouveau challenge professionnel (Burlot, chap.9, p.182, 2001). La plupart des entreprises appliquent toujours des méthodes de gestion des ressources humaines relativement strictes et rigides (Burlot, chap.9, p.182, 2001). Cela engendre donc un changement conséquent en termes d'environnement de travail et de bien-être. L'ancienne responsable évoque aussi le plaisir des salarié·e·s à venir travailler du fait qu'ils/elles aient accès, entre autres, au centre de remise en forme et à des formations sur la béatitude.

L'évolution des méthodes de gestion des ressources humaines, avec une approche beaucoup plus orientée vers le développement, l'épanouissement et le bien-être des employé·e·s, permet donc d'optimiser le potentiel et la productivité de ces dernier·ère·s. Nous avons vu, plus tôt dans ce travail, que l'objectif principal des leaders sportif·ve·s et des cadres d'entreprises était de développer chez leur personnel, une auto-motivation et à se dépasser pour l'entreprise. Avec ces deux cas évoqués ci-dessus et leurs méthodes de gestion des ressources humaines, nous voyons que ces compagnies mettent en œuvre des dispositifs menant à l'atteinte de cet objectif.

4.1.4 Compétences et connaissances recherchées dans une entreprise

4.1.4.1 Alchimie de la compétence

Afin de comprendre quelles sont les compétences recherchées dans les entreprises, il est essentiel de définir la notion de compétence. Le concept *d'alchimie de la compétence* proposé par Durand (2006) va nous permettre de cerner les enjeux autour du domaine de la compétence. Thomas Durand est un spécialiste en management stratégique, et professeur au Conservatoire national des arts et métiers en France (CNAM). Dans son article, l'auteur présente trois dimensions de la compétence (voir figure 2) : la connaissance, la pratique et les attitudes (Durand, 2006). La première est liée au savoir, à l'ensemble des connaissances et des informations qu'un individu possède. La deuxième concerne le savoir-faire, c'est-à-dire la capacité de résolution de problèmes et d'application des connaissances acquises. Finalement, la dernière dimension traite du savoir-être, donc, du comportement, de la détermination ou encore de l'identité d'une personne (Durand, 2006). Ce modèle comporte trois axes du concept de compétence et s'insère dans l'écosystème du management stratégique des organisations. Le succès d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs : les actifs et les ressources qu'elle possède, les connaissances, les offres proposées ou encore les capacités organisationnelles (Durand, 2006). L'auteur explique que plusieurs travaux ont été menés par la suite, dont l'objectif était de construire une théorie de management stratégique d'entreprise basée sur la compétence. Durand explique : « *Le terme de compétence est alors entendu comme englobant a priori les actifs et les ressources, mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise.* » (Durand, 2006). Plusieurs approches théoriques ont été bâties afin d'expliquer les différents concepts du management stratégique d'entreprise tels que celui de la ressource, de la connaissance, et finalement celui de la compétence. L'approche théorique que Thomas Durand explore davantage dans cet article est celle de la compétence car, selon lui, elle peut apporter un élément supplémentaire dans la compréhension du succès d'une firme face à la concurrence (Durand, 2006). En somme, une entreprise va mobiliser ses actifs, donc les biens qu'elle possède, ses ressources, qu'elles soient financières ou humaines, tout en s'appuyant sur les connaissances et sur ses capacités organisationnelles (Durand, 2006). Ceci nous ramène au concept de compétence qui englobe les ressources et le savoir-faire de la firme afin de développer un avantage face à ses concurrents. Dans sa publication, l'auteur approfondi les recherches sur l'approche théorique de la compétence en proposant le modèle de l'alchimie de la compétence (Durand, 2006).

Trois dimensions de la compétence

Figure 6

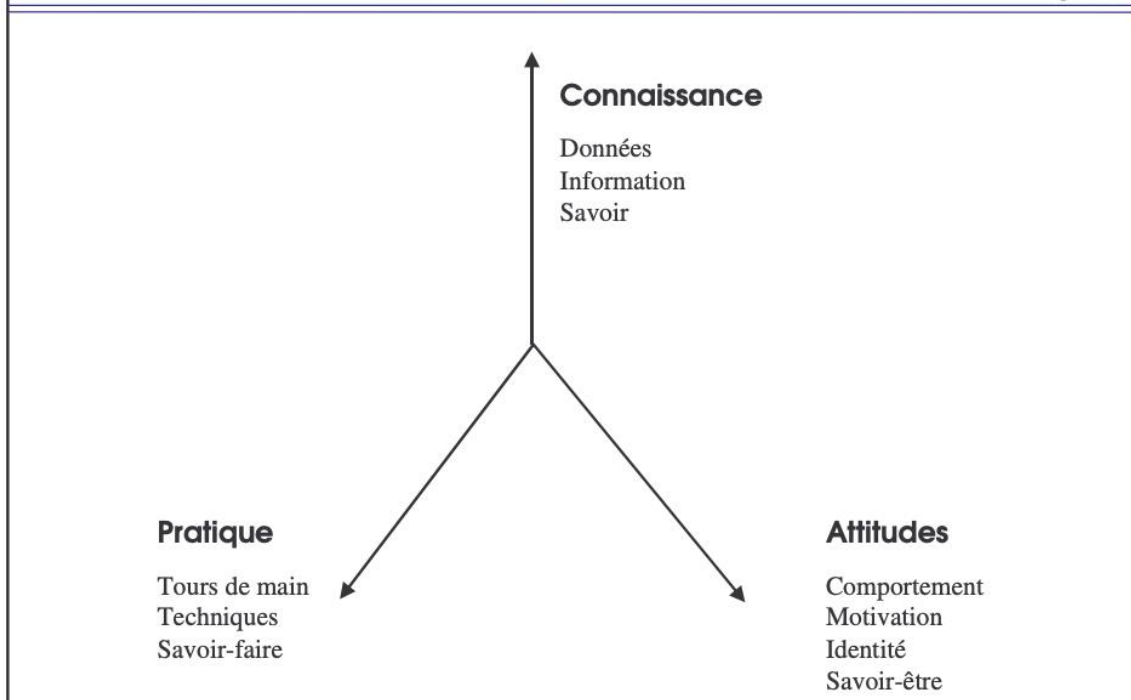


Figure 2 : Trois dimensions de la compétence de Durand (2006)

Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons donc le modèle proposé par Durand en l'appliquant non pas à la sphère du management purement stratégique des entreprises, mais plutôt à celui des personnes impliquées dans l'entreprise. En effet, ce modèle permet de comprendre les trois axes qui constituent le principe de compétence et peut donc être appliqué aux individus directement. Une personne répondant à ces trois dimensions présentées ici par Durand va automatiquement avoir un avantage concurrentiel face à d'autres employé·e·s. Si ce modèle s'applique aux entreprises et détermine leur potentiel succès face aux concurrents, nous allons, dans ce travail, l'appliquer aux participant·e·s que nous avons interrogé·e·s, afin de voir de quelle manière ils/elles répondent aux trois dimensions de la compétence. De plus, les compétences généralement recherchées par les employeur·euse·s correspondent à ce que propose Durand dans son modèle. Les compétences d'un·e employé·e se basent principalement sur les capacités de cette personne à mettre ses connaissances, ses qualités techniques en fonction du métier, ainsi que ses capacités relationnelles au service de l'entreprise (Guillot-Soulez cité dans El Hammoui, 2019). Aujourd'hui, les dirigeant·e·s recherchent une multitude de compétences chez leurs potentiel·le·s futur·e·s collègues. La société française 365Talents, une entreprise spécialisée dans le domaine des ressources humaines et particulièrement de l'analyse de talents, a publié une liste de douze compétences indispensables pour réussir professionnellement.¹³ Ces attributs ou capacités sont

¹³<https://365talents.com/fr/articles/competences/les-12-competences-professionnelles-les-plus-recherchees-par-les-employeurs-de-demain>
(Consulté le 2 juin 2022)

bien entendu recherchés par les dirigeant·e·s d'entreprises et cette société, grâce à un moteur d'analyse, permet d'identifier les compétences en temps réel.¹⁹ En nous penchant uniquement sur les quatre premières compétences de la liste évoquée ci-dessus, nous constatons qu'elles correspondent au modèle proposé par Durand.

- 1) La capacité à résoudre des problèmes complexes
- 2) Faire preuve d'un esprit critique
- 3) La capacité d'analyse
- 4) L'empathie et l'intelligence émotionnelle

Ces quatre compétences correspondent aux trois axes du modèle de la compétence. Le fait de combiner toutes ces capacités va permettre à une personne d'atteindre le niveau de performance qui est attendu de la part des supérieur·e·s hiérarchiques. Ces compétences mentionnées ici sont qualifiées de transversales et peuvent donc être utilisées dans des domaines d'activité différents.

4.1.4.2 Compétences transversales

Dans le monde professionnel, les compétences dites transversales sont celles qui sont applicables et utiles dans différents métiers ou secteurs (Aboubadra-Pauly & Afriat, 2019). Ces compétences sont souvent qualifiées de transférables car elles sont indispensables afin de pouvoir travailler dans des milieux variés. Dans le modèle présenté par Durand, ces compétences entrent donc dans les dimensions de connaissances et des attitudes. Elles peuvent être divisées en trois sous-groupes différents : 1) les compétences transversales méthodologiques, 2) sociales et 3) contributionnelles (Razafimbelo, 2020). La première sous-catégorie comprend des compétences telles que l'adaptabilité, la créativité ou encore l'autonomie. La deuxième concerne l'aspect social avec des compétences comme l'esprit d'équipe et la coopération avec autrui. Finalement, les compétences contributionnelles sont la responsabilité, la prise d'initiative, l'audace ou encore la détermination (Razafimbelo, 2020). Tous ces éléments sont mobilisables dans de nombreuses situations professionnelles et se distinguent des compétences dites techniques qui, elles, sont propres à un seul métier ou poste de travail.

Ces compétences transversales optimisent *l'employabilité* d'une personne. Ce concept peut être défini comme suit : « *l'ensemble des compétences et des conditions de gestions des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.* » (Saint-Germes, 2004). Les technologies ne cessent de se développer et les places sont chères dans le monde professionnel. Le fait d'être capable de développer des compétences transversales est un atout majeur (Dujardin, 2013). Ce type de compétences et de capacités permet de développer et de forger un caractère résilient chez une personne, dans un monde où la compétition prend place dans tous les domaines de la vie (Dujardin, 2013). Selon le site français

Cadremploi, la résilience est la capacité à agir et à affronter des passages difficiles, tant dans sa vie privée qu'au travail, afin de pouvoir retrouver un équilibre positif dans sa vie (Palfroy, 2020). Comme le dit Saint-Germes (2004): « *Le savoir-agir se substitue au savoir-faire* ». Ceci coïncide donc avec la définition de la résilience évoquée ci-dessus. Il ne suffit plus de bien savoir faire le travail demandé, il faut être capable de savoir agir en conséquence face à des événements imprévus. C'est pourquoi le modèle proposé par Durand ainsi que la division en trois sous-groupes des compétences transversales proposée par Razafimbelo (2020) semblent pertinents car elles regroupent toutes les compétences et connaissances nécessaires à la facilitation de l'employabilité d'un individu.

4.1.4.3 Compétences techniques

Les compétences techniques peuvent aussi être incluses dans le modèle proposé par Durand. En effet, elles sont liées au savoir-faire et font donc partie de la dimension de la pratique. Elles peuvent se définir comme suit : « *Les compétences techniques regroupent les savoirs et les savoir-faire liés à un métier. Elles incluent des connaissances techniques et des expertises. Elles impliquent de pouvoir mettre en œuvre ces connaissances dans un contexte particulier et d'utiliser un certain nombre d'outils selon les métiers* ». ¹⁴ Ces compétences permettent à un·e individu d'être compétitif·ve dans un domaine précis. Dans une équipe, en sport comme en entreprise, chaque personne va contribuer au bon fonctionnement du groupe en mettant ses propres capacités techniques au service de l'équipe. De cette manière, une équipe de salarié·e·s peut rester performante malgré l'évolution constante des situations et de la technologie. Chaque membre du groupe va poursuivre le développement de ses connaissances techniques jusqu'à potentiellement devenir un·e expert·e en la matière. Un·e employé·e capable de mettre ses compétences techniques au bénéfice du groupe, ainsi que de développer des compétences transversales essentielles, augmente son « capital employabilité » (Ben Hassen & Hofaidhllaoui, 2012). Plus le capital est haut, plus une personne aura de la facilité à trouver un travail. L'employabilité englobe tout ce dont un·e individu a besoin pour être capable d'obtenir un poste de travail mais surtout de pouvoir le garder et se développer davantage (Ben Hassen & Hofaidhllaoui, 2012).

4.2 Sport d'élite : carrière professionnelle

4.2.1 Définition

Plus tôt dans ce travail, nous avons proposé une définition d'une carrière sportive professionnelle : une profession sportive de haut niveau à laquelle plusieurs années sont consacrées, qui comporte des étapes, et qui permet de vivre des revenus y relatifs. La définition que nous proposons ici englobe les sportif·ve·s professionnel·le·s ainsi que les coaches qui exercent au plus haut niveau.

¹⁴<https://www.elamp.fr/guide-gestion-des-competences/> (Consulté le 2 septembre 2022)

Cependant, la pratique d'un sport au niveau élite ne garantit pas une carrière sportive professionnelle. En effet, un·e athlète peut pratiquer un sport au plus haut niveau de sa catégorie, et donc être qualifié·e de sportif·ve d'élite, mais mettre un terme à son activité à un jeune âge. Pour ce travail, nous nous focaliserons uniquement sur des sportif·ve·s de haut niveau qui ont connu une carrière professionnelle d'au minimum dix ans. Nous avons fait ce choix afin de maximiser les compétences et connaissances acquises au cours de leur carrière.

4.2.2 Compétences transversales développées au cours d'une carrière sportive professionnelle

En général, les compétences acquises par des athlètes de haut niveau qui peuvent par la suite être mobilisées dans une reconversion professionnelle sont considérées comme étant transversales (McKnight et al., 2009). Il existe bien évidemment des compétences qui sont transférables dans plusieurs sports comme la ténacité, la force mentale ou encore la communication, mais il est ici question de comprendre les atouts que possèdent ces athlètes grâce à leur carrière sportive. Il y a des dizaines de compétences transversales différentes que les sportif·ve·s utilisent durant leurs années de pratique. Néanmoins, toutes ne vont pas être assimilées de la même manière mais chaque individu va pouvoir employer des bénéfices et connaissances qu'il/elle pourra appliquer dans d'autres domaines de la vie. Lors de la reconversion professionnelle – ou du moins juste avant – une grande importance est accordée à ces compétences dites transversales et à la manière dont elles peuvent être déployées (McKnight et al., 2009).

L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP), qui se trouve en France, identifie quatorze compétences transversales principales présentes chez les sportif·ve·s de haut niveau (voir Tableau 1), parmi lesquelles figurent notamment la communication, le travail en équipe, la prise de décisions ou encore la capacité à fédérer un groupe (Institut National du Sport et de l'Education Physique, 2020). Dix principaux savoir-être essentiels sont également identifiés. L'adaptabilité, la fiabilité, le contrôle de soi ainsi que la persévérance sont quelques exemples qui figurent parmi cette liste. Si ces éléments font partie intégrante du sport de haut niveau, il peut être difficile pour les athlètes de percevoir que leurs expériences peuvent être mises à profit et la manière dont elles peuvent être mobilisées dans des domaines alternatifs (McKnight et al., 2009). C'est pourquoi, et nous le verrons par la suite, des programmes ont été créés afin d'aider les sportif·ve·s à s'intégrer de manière optimale dans le monde du travail.

Les 14 principales compétences professionnelles transversales identifiées
1. Communiquer
2. Analyser des informations
3. Travailler en équipe
4. Être force de proposition
5. Organiser des activités
6. Prendre du recul
7. Prendre des décisions
8. Fédérer
9. Développer ses compétences
10. Appliquer des modes opératoires
11. Résoudre un problème
12. Évaluer des performances ou des résultats
13. Négocier
14. Conduire un projet

Tableau 1 : Quatorze principales compétences professionnelles transversales identifiées

4.2.3 Compétences techniques dans le sport

Dans le sport comme dans les autres domaines de travail, les compétences techniques correspondent au savoir-faire. Il en existe de multiples ; la vitesse, la coordination, les dribbles ou encore la précision en sont quelques exemples. Ces aptitudes s'acquièrent principalement lors des entraînements, à force de répétitions et de travail, et s'appliquent majoritairement à un type de sport ou à un poste en particulier. Un·e tireur·euse à l'arme à feu va développer des compétences techniques propres à son sport comme la précision et le maniement de l'arme. À l'inverse, un·e skieur·euse va, quant à lui/elle, développer sa technique de glisse et son agilité sur les skis, qui sont des attributs qu'un·e tireur·euse à l'arme à feu n'a pas besoin de maîtriser pour parvenir au plus haut niveau. Au sein du même sport, les joueur·euse·s vont également travailler sur différents savoir-faire techniques propres à leur poste. Un·e gardien·ne de football n'a pas réellement besoin de travailler sur sa technique de dribble alors qu'un·e joueur·euse offensif·ve devra développer ces qualités-là s'il/elle veut prétendre à une carrière professionnelle.

4.2.4 Liens avec les compétences recherchées par les DRH dans les entreprises

Le sport de haut niveau, et plus particulièrement la carrière qui s'ensuit pour les athlètes, est un atout majeur au développement de compétences multiples. Kerbi McKnight (2009), chercheur dans le domaine de la psychologie, ainsi que ses collègues de l'Université de Lethbridge au Canada, s'intéressent à la vie après le sport. Ils évoquent notamment la question des « *transferable skills* » qui, lorsque nous le traduisons en français, correspond à l'idée de compétences transversales, mentionnée précédemment. Pour rappel, le modèle de *l'alchimie de la compétence*,

proposé par Durand (2006) décompose les compétences en trois dimensions. Il est principalement question de comprendre l'importance des différents types de compétences afin de pouvoir évoluer dans des domaines professionnels variés – dans le cas présent, le domaine sportif professionnel, et particulièrement la transition d'après-carrière. Cette idée de « *transferable skills* » évoquée par McKnight, concerne ici les compétences acquises dans le milieu du sport d'élite, qui sont ensuite transférables dans le monde des entreprises (McKnight et al., 2009). Les auteurs donnent un exemple simple : la ténacité chez les hockeyeur·euse·s. Un·e joueur·euse de hockey va développer une certaine ténacité durant la pratique de son sport. Cette activité sportive requiert un travail physique conséquent et a un impact considérable sur le corps dû aux nombreux contacts endurés durant les périodes de jeu. Cette ténacité peut être transférée dans le monde professionnel lorsqu'il s'agit de négocier un contrat auprès d'un potentiel futur partenaire ou sponsor (McKnight et al., 2009). Une carrière sportive professionnelle contient donc de véritables richesses en termes de développement de compétences recherchées dans le monde du travail.¹⁵ Les athlètes, pour la plupart, ne le réalisent pas et c'est pourquoi, la Française des Jeux (FDJ) et l'association Collectif Sports ont créé Sport Compétences.

Ce programme a été spécialement conçu pour les sportif·ve·s de haut niveau en reconversion professionnelle. L'idée sous-jacente est la reconnaissance, par les entreprises, des compétences développées par les athlètes professionnels au cours de leur carrière. Les sociétés partenaires du label Sport Compétences remettent des attestations aux sportif·ve·s afin qu'ils/elles prennent conscience des compétences transversales développées lors de leur carrière précédente. Par la suite, ces athlètes vont apprendre à les mettre en action dans leur futur métier.¹⁶ Nous comprenons donc qu'il existe un lien majeur entre les compétences établies lors d'une carrière sportive de haut niveau et celles recherchées par les dirigeant·e·s d'entreprises (McKnight et al., 2009). McKnight donne l'exemple de l'adversité à laquelle un·e sportif·ve fait face afin d'atteindre, non seulement ses objectifs, mais l'élite de son sport. Cette compétence transversale est transposable dans n'importe quel autre domaine. Nul n'échappe à des moments d'adversité dans sa vie privée comme dans sa vie professionnelle et un·e ancien·ne athlète de haut niveau aura certainement un avantage par rapport à une autre qui n'a jamais pratiqué de sport. Les entreprises qui soutiennent le label Sport Compétences en France comprennent donc que l'engagement, au sein de l'entreprise, d'un·e athlète d'élite est un atout majeur. Ces sociétés labellisées expriment clairement leur volonté de recruter des personnes avec un énorme potentiel à mettre au service de l'entreprise.¹⁷ Il est également crucial pour ces ancien·ne·s athlètes de pouvoir retrouver une place dans la société, et par le biais de ce label, les entreprises en question leur permettent de se réinsérer dans un nouveau milieu professionnel et d'exploiter leurs compétences dans un autre domaine.

¹⁵ <https://www.sport-competences.fr/> (Consulté le 7 avril 2022)

¹⁶ <https://topmanagement.fr/actualites/rse/sport-competences/> (Consulté le 8 avril 2022)

¹⁷ <https://www.sport-competences.fr/les-entreprises-labelisees/> (Consulté le 11 avril 2022)

5 Méthodologie

5.1 Périmètre de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, l'objectif principal du travail de terrain est de s'entretenir avec des ancien·ne·s sportif·ve·s professionnel·le·s. Les athlètes choisi·e·s sont toutes et tous originaires de Suisse, et ont participé, pour la majorité, à des compétitions internationales durant leur carrière sportive. Nous avons choisi d'effectuer des interviews avec d'ancien·ne·s sportif·ve·s provenant de sports différents afin d'analyser et de comparer les compétences développées dans un panel de pratiques variées. Quatre entretiens ont donc été réalisés, dont trois avec d'anciens sportifs masculins et un avec une ancienne sportive féminine. Les seuls critères de ce champ d'étude étaient donc le nombre d'années passées au niveau professionnel ainsi que le fait d'avoir pratiqué un sport différent. Le choix du nombre de dix années minimum passées au plus haut niveau permettait de s'assurer que les participant·e·s avaient développé un certain nombre de compétences et de « soft skills ». La sélection de ces participant·e·s a été déterminée par leur facilité d'accès dû à une connaissance que nous avons en commun. En effet, cette personne a simplifié le processus en nous transmettant les contacts de ces ancien·ne·s sportif·ve·s professionnel·le·s avec qui nous avons directement pris contact et qui ont immédiatement accepté de participer à cette étude.

Le deuxième objectif du travail de terrain était de s'entretenir avec des anciens ou actuels dirigeants d'entreprises ayant fait appel aux services de professionnel·le·s du monde sportif. Pour cette étude, nous avons choisi des dirigeants qui, par le passé, avaient collaboré avec Georges-André Carrel dans le cadre de séminaires ou échanges informels sur les transpositions possibles entre le monde du sport et celui des entreprises. Georges-André Carrel nous a transmis les coordonnées de trois personnes avec lesquelles il avait collaboré lors de sa carrière d'entraîneur au LUC volleyball. Pour ces trois autres participants, le seul critère requis était d'avoir mis sur pied des échanges ou des séminaires avec un professionnel du sport dans le but d'optimiser la gestion de leurs ressources humaines ou d'approfondir leur vision sur l'utilisation du sport dans le monde professionnel. Ils viennent tous d'un milieu professionnel différent et ont plus de vingt-cinq ans d'expérience dans le monde des entreprises.

5.2 Méthode de recherche et d'analyse

Pour conduire cette recherche, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode qualitative. Le corpus de données recueillies se compose d'entretiens semi-directifs effectués avec sept participant·e·s. Nous avons établi nos guides d'entretien décomposé en quatre parties et en parallèle, nous avons pris contact avec chaque personne par téléphone afin d'agender un rendez-vous soit en visioconférence, soit en personne. Après avoir obtenu le consentement de chaque ancien·ne athlète et dirigeant, nous avons enregistré tous les entretiens afin d'être le plus précis possible lors de la retranscription des données recueillies. La première partie de l'interview était

introductive, les participant·e·s présentaient brièvement leurs parcours académique et sportif, ainsi que leur profession actuelle. Lors des entretiens avec les athlètes, le premier thème qui était ensuite abordé concernait les compétences qu'ils/elles avaient pu développer durant leur carrière sportive professionnelle. Puis, nous avons évoqué ensemble les outils utilisés afin d'acquérir ces compétences et de les utiliser à bon escient. Finalement, la dernière partie du guide d'entretien concernait la transposition de ces compétences dites transversales dans leur reconversion professionnelle. Cette configuration a été établie pour suivre une suite logique allant de leur carrière sportive professionnelle et les compétences acquises jusqu'à l'utilisation de ces mêmes compétences transversales dans leur profession actuelle. Les entretiens avec les dirigeants ont, quant à eux, abordé les thèmes suivants : gestion des ressources humaines, leadership et leur rencontre avec George-André Carrel. La durée des interviews variait entre quarante-cinq et soixante minutes afin de pouvoir échanger suffisamment sur chaque thème discuté.

La méthode qualitative a été choisie puisque l'objectif de ce travail de Mémoire est de comprendre le phénomène lié à la transposition des compétences acquises dans le sport vers le monde des entreprises. Nous ne cherchons pas à expliquer quelque chose mais bel et bien à comprendre et interpréter des données recueillies. La recherche qualitative est donc la méthode la plus appropriée car elle permet de comprendre le point de vue des personnes et le sens qu'ils/elles donnent à leur expérience de vie (Anadon, 2006). Il est tout de même essentiel de rappeler que cette méthode laisse place à une part de subjectivité dans les informations récoltées sur le terrain. Les résultats que nous avons obtenus ne sont donc pas indéniablement précis comme cela pourrait être le cas lors d'une recherche quantitative. Dans notre étude, chaque participant·e a apporté son point de vue, son ressenti et son expérience personnelle sur le sujet traité. Cela nous a permis de compléter, d'étoffer et d'effectuer des comparaisons avec les éléments recueillis en parallèle dans la littérature. C'est pourquoi il était essentiel d'obtenir le témoignage d'ancien·ne·s sportif·ve·s de haut niveau provenant de différents sports et ayant eu des trajectoires de carrière différentes. Ceci nous a permis d'apporter une richesse supplémentaire à nos résultats en ayant également la possibilité de mettre en relation les dires de nos ancien·ne·s sportif·ve·s avec ceux d'actuels dirigeants d'entreprises.

Les tableaux présentés ci-dessous contiennent certaines informations sur les individus interrogés dans le cadre de ce travail de mémoire. Le premier tableau inclus les ancien·ne·s sportif·ve·s professionnel·le·s et le deuxième les actuels ou anciens dirigeants d'entreprises. Des noms d'emprunts ont été choisis afin de garantir l'anonymat de chaque participant·e :

Prénom (d'emprunt)	Sport	Carrière sportive	Profession actuelle
Amaury	Hockey sur glace	Ligue Nationale A Suisse Championnats du monde	Gérant et propriétaire d'un restaurant
Gérald	Football	Super League Suisse	Responsable marketing et expérience
Simon	Judo	Jeux Olympiques (bronze) Championnat du monde (argent)	Directeur
Véronique	Ski Freestyle	Jeux Olympiques Championnats du monde (or)	Présidente d'un Comité d'organisation

Tableau 2 : Ex-sportif·ve·s professionnel·le·s

Prénom (d'emprunt)	Profession	Années d'expérience	Pratique sportive
Antoine	CEO d'une banque privée	Plus de 25 ans	Oui
Damien	Directeur d'une agence d'assurance	Plus de 25 ans	Non
Patrick	Entrepreneur dans la télécommunication	Plus de 25 ans	Oui

Tableau 3 : Anciens ou actuels dirigeants d'entreprises

Le choix d'utiliser la méthode qualitative et des entretiens semi-directifs pour ce travail permet de formuler des questions ouvertes laissant la liberté aux enquêté·e·s de répondre aux questions comme bon leur semble. Les données récoltées lors de ces entretiens vont nous permettre d'établir une proposition de modèle optimal de transfert des compétences et connaissances du sport vers la politique GRH des entreprises. La quantité de sujets choisis n'est pas très importante en raison du

phénomène de saturation des données. En effet, les enquêté·e·s évoquaient souvent les mêmes compétences et outils lorsqu'ils/elles expliquaient leur parcours sportif professionnel.

Cette étude se base sur le modèle scientifique hypothético-déductif. Des hypothèses ont été formulées, et les informations recueillies auprès des participant·e·s permettront de les confirmer ou de les réfuter. L'objectif sera de confronter ces hypothèses émises en début de recherche à l'épreuve des faits, puis de formuler une proposition de modèle optimal de transfert.

6 Résultats

Les résultats de ce travail se décomposent en trois parties. Premièrement, nous allons aborder le thème des compétences acquises par des athlètes durant leurs carrières sportives professionnelles. Dans la deuxième partie, le lien entre les compétences recherchées par les cadres d'entreprises ainsi que celles acquises par la pratique du sport sera développé. Finalement, ces résultats nous permettront de proposer un modèle de transfert optimal des compétences et connaissances issues du monde sportif, vers celui de la gestion des ressources humaines des entreprises, dans le but d'améliorer l'organisation entrepreneuriale. À noter également qu'en *Annexes 11 & 12* se trouvent deux tableaux de présentations des résultats obtenus après nos sept entretiens.

6.1 Cartographie des compétences transversales acquises durant une carrière sportive professionnelle

Afin de comprendre le type de compétences acquises par les athlètes professionnel·le·s lors de leurs carrières, nous nous sommes intéressés à différents parcours de sportif·ve·s d'élite. Les résultats des interviews mettent en lumière la dominance des compétences transversales, c'est-à-dire qu'elles sont répliquables dans plusieurs domaines d'activité. Elles se distinguent des habiletés techniques spécifiques à certains sports ou corps de métier.¹⁸

À travers les différents échanges avec les personnes interviewées, la notion de **gestion du stress** revient de manière prépondérante. En effet, les athlètes professionnel·le·s, quelle que soit la discipline pratiquée, sont confronté·e·s quotidiennement ou du moins régulièrement à des situations stressantes. Entre entraînements intensifs, expectative de résultats en compétition et pression humaine, les athlètes doivent être capables de gérer leurs émotions lors de moments-clés. Toutefois, il est nécessaire de préciser que ces dernier·ère·s sont accompagné·e·s par de tierces personnes – entraîneurs et/ou préparateur·trice·s mentau·les·x – dans ce processus de gestion afin d'optimiser leurs performances (Debois, 2005). Bien évidemment, chaque individu ne possède pas la même résilience face au stress et aux fortes émotions, cependant ils peuvent être apprivoisés et atténués.

¹⁸ <https://www.elamp.fr/guide-gestion-des-competences/> (Consulté le 2 septembre 2022)

À titre d'exemple, Véronique, en participant à trois Jeux Olympiques et Championnats du Monde de ski freestyle, a été confrontée à différentes expériences au travers de plusieurs situations données. Elle a dû s'adapter à des paramètres aléatoires, tels que les conditions météorologiques, son état de fatigue ou encore ses adversaires, en plus de la pression liée aux résultats, aux médias, au public ainsi qu'aux attentes de son entourage. Grâce à cette expérience de la compétition, Véronique a appris à gérer son stress afin d'être capable de donner le meilleur d'elle-même et ainsi attendre ses objectifs.

*« [...] **que cela soit le stress**, la gestion du temps pour livrer quelque chose, l'organisation, les compétences sociales et humaines...de devoir gérer les conflits, les attentes, tout ce qui est de la pression hein ou encore les attentes des partenaires. » (Véronique, ski freestyle)*

Les contre-performances, notamment le fait de ne pas répondre aux attentes lors d'un instant T, apparaissent souvent lorsque l'enjeu est important. Les facteurs qui péjorent les performances physiques, excepté les blessures, se caractérisent par la montée du stress, mais aussi par une perte de confiance ou encore de concentration (Abdellah, 2016). Ces différents aspects limitants peuvent être maîtrisés par les athlètes, grâce à un travail quotidien basé sur la compréhension de leurs émotions, débouchant sur **une meilleure gestion mentale**. En effet, être capable de dompter les émotions négatives telles que la peur de l'échec, le manque de courage ou encore les visualisations négatives, s'avère efficace. Cependant, si cela n'est pas accompagné de la capacité à être résilient·e et concentré·e face à des situations imprévues et imprévisibles, il est fort probable de voir les objectifs fixés ne pas être atteints.

De plus, comme l'expliquent Gérald et Simon, le mental, notamment une bonne gestion du stress et des émotions – éléments explicités par Véronique –, constitue le point dominant, pouvant faire la différence lorsqu'il est associé à d'autres compétences transversales.

*« [...] il y a aussi **le côté mental**, qui est quelque chose où il fallait être solide...où il faut être solide ! » (Gérald, football)*

*« **La différence dans le très haut niveau elle se fait au niveau de la tête**, elle se fait à celui qui ne lâche rien, elle se fait à celui qui a la faculté de se concentrer à 100% sur le moment T...ni une seconde avant, ni une seconde après, et c'est ces détails-là et l'accumulation de ces détails qui font qu'une personne va prendre le dessus sur l'autre, lorsqu'on parle de champions qui s'affrontent. » (Simon, judo)*

Suite à ces propos ci-dessus, nous comprenons que les athlètes professionnel·le·s, quelle que soit la discipline, doivent être capables de se détacher du monde extérieur afin de se connecter entièrement à leurs sensations physiques et psychiques. Ainsi, l'aspect mental, notamment le fait de ne pas se laisser déstabiliser, représente un atout majeur dans la pratique du sport. Cet élément peut également être bénéfique dans d'autres domaines, tel que celui des entreprises. En effet, les

dirigeant·e·s ont des attentes concernant le travail qui doit être fourni par les employé·e·s et les résultats attendus. Ces aspects engendrent inévitablement du stress chez ces dernier·ère·s, qui se doivent de répondre aux exigences d'un milieu professionnel de plus en plus concurrentiel. C'est alors que les ancien·ne·s sportif·ve·s interrogées possèdent certaines ressources développées durant leur carrière, pouvant les avantager dans des situations professionnelles complexes.

Afin d'atteindre le plus haut niveau possible, un investissement en temps et en ressources mentales est indispensable. De ce fait, il ne suffit pas d'être doué dans une discipline sportive car des qualités individuelles, telles que la rigueur, la persévérance ou encore la détermination – mises en évidence dans la citation ci-dessous – sont requises et primordiales.

« [...] je suis toujours au taquet, j'ai toujours envie de faire plus tu vois ! Ça, je pense que quand tu es sportif, tu te dis que tu as toujours envie d'être au top et puis de gagner quoi ! »
(Amaury, hockey)

C'est alors que nous comprenons que les compétences mentales – gérer son stress, ses émotions, ses sensations, se concentrer, se connecter à soi-même, être déterminé et persévérant – s'acquièrent grâce à un engagement actif de l'individu. En effet, les sportif·ve·s réalisent un travail quotidien afin d'implémenter ces différentes ressources. Ce processus peut s'effectuer avec l'aide des entraîneurs, de psychologues du sport, de préparateur·trice·s mentau·les·x, thérapeutes ou encore de manière autodidacte. (cf. partie 6.1.3 outils) Grâce à cet investissement permanent, le développement et la consolidation des savoirs physiques et mentaux peuvent être réalisés (Debois, 2005).

Une autre compétence transversale mentionnée par les sportif·ve·s interviewé·e·s se trouve être **la notion d'esprit d'équipe**. Il est vrai, le fait de travailler de manière individuelle est un élément important, cependant, l'approche collective est déterminante, quelle que soit la discipline. Les capacités relationnelles sont indispensables afin de s'intégrer dans un groupe de travail. En effet, même pour un·e athlète pratiquant un sport individuel, l'esprit d'équipe reste nécessaire. Lors de certaines compétitions, les sportif·ve·s sont susceptibles de se retrouver en « Team » et doivent donc vivre en communauté et également collaborer avec les entraîneurs.

Ici, nous observons que Gérald, pratiquant un sport collectif, affirme que l'esprit d'équipe est décisif pour la qualité de son jeu.

« [...] c'est surtout l'esprit d'équipe, pour moi typiquement je n'étais pas un joueur talentueux donc j'avais besoin d'avoir un bon collectif, j'étais quelqu'un qui ne me mettait pas forcément en avant. » (Gérald, football)

Nous pouvons alors imaginer que les compétences sociales sont spécifiques aux sportif·ve·s s'adonnant à une activité de groupe, comme le cas de Gérald. Or, ces propos sont corroborés par Véronique, qui nous le rappelons, pratiquait un sport individuel.

« [...] il y a tout ce qui est « *soft skills* », forcément... **je pense au relationnel, de s'intégrer, esprit d'équipe, même si c'est un sport individuel.** » (Véronique, ski freestyle)

Nous constatons ainsi que l'esprit d'équipe et **les relations humaines** sont des compétences transversales principales rapidement mises en évidence par les interviewé·e·s. Dans le sport, comme dans le monde des entreprises, la cohésion de groupe est donc un élément capital afin de pouvoir atteindre les objectifs prédéfinis. En effet, les employé·e·s d'une société sont dans l'obligation de collaborer avec de tierces personnes – supérieur·e·s, collègues, collaborateur·trice·s – et doivent ainsi faire preuve d'habiletés relationnelles pour favoriser un travail efficient et harmonieux.

D'autre part, le quotidien de sportif·ve professionnel·le implique une organisation sans faille dans le but de créer les meilleures conditions possibles pour atteindre les objectifs fixés. Il faut être apte à gérer subtilement la gestion des ressources temporelles, matérielles et financières. C'est ainsi que **des compétences en termes d'organisation et de planification** sont développées tout au long d'une carrière sportive.

« Alors, je pense que c'est surtout beaucoup tout ce qui est **des « soft skills » et des compétences organisationnelles** [...] » (Simon, judo)

Comme le souligne Simon ci-dessus, il est nécessaire d'être polyvalent et d'avoir des aptitudes dans différents domaines. Ainsi, en plus des « *soft skills* » qu'il mentionne, c'est-à-dire le fait d'être créatif, ouvert d'esprit, flexible, et d'autres encore¹⁹, des compétences organisationnelles sont requises tout au long d'une carrière sportive. En effet, ces dernières sont indispensables pour une planification optimale des entraînements et compétitions durant la saison, au vu de leur emploi du temps extrêmement chargé. Les athlètes doivent répondre à plusieurs attentes, dont celles des sponsors qui recherchent un retour sur leur investissement ainsi que des échanges lors d'événements où la présence des sportif·ve·s est requise (Entretien avec Véronique, 2022).

De plus, être sportif·ve implique également de s'exposer au public et ainsi de divulguer une certaine image de soi. C'est alors que les compétences organisationnelles, couplées aux compétences sociales, se révèlent avantageuses lorsqu'il s'agit de construire et de donner une bonne apparence de soi. Cette dernière est essentielle pour se différencier des autres athlètes et inciter les sponsors à s'engager dans un partenariat.

¹⁹https://www.unibe.ch/etudes/offre_de_conseil/career_service/candidature/dossier_de_candidature/soft_skills/index_fra.html (Consulté le 31 août 2022)

« Après, nous c'est comme une mini-entreprise, on devait se vendre, si on se vendait pas il ne se passait rien quoi...on restait à la maison même si on était bon. Donc, après, bah il fallait réussir à aller chercher des budgets et aller se vendre auprès des partenaires pour voir s'ils avaient une plus-value à nous soutenir financièrement [...] » (Véronique, ski freestyle)

Le sponsoring, le mécénat et le partenariat sont des composants indispensables au soutien des athlètes, ne pouvant construire leur carrière sans ressources extérieures. Il est essentiel de différencier le/la sportif·ve individuel·le de celui/celle évoluant au sein d'une équipe sportive professionnelle – salarié·e du club –. En effet, dans le cas de Véronique par exemple, elle se devait de créer elle-même une structure de soutien afin de trouver les moyens de financer l'ensemble de sa saison. En ce qui concerne Gérald, qui évoluait dans le milieu du football professionnel, il était salarié du club et n'avait, par conséquent, pas le besoin de chercher lui-même un soutien financier. Dans ce cas, il est de la responsabilité de l'organisation sportive de trouver les ressources financières nécessaires.

En conclusion, au travers des différents échanges avec les athlètes interviewé·e·s, nous avons découvert qu'ils/elles développent, au cours de leur carrière sportive, différentes compétences transversales. Parmi ces dernières, nous distinguons plusieurs capacités qui s'imbriquent dans le but de créer un profil optimal de compétences. Premièrement, la notion de gestion du stress, mentionnée par trois des quatre sportif·ve·s interrogé·e·s (cf. annexes) se lie à la gestion mentale, en vue d'obtenir une attitude propice à la réalisation d'une performance de qualité. Deuxièmement, l'esprit d'équipe et les relations humaines favorisent la collaboration au sein d'une équipe et d'assurer son bon fonctionnement. Finalement, les capacités organisationnelles et de planification permettent de mener à bien une saison et ainsi d'atteindre les objectifs préalablement définis. C'est alors que l'ensemble de ces compétences transversales peuvent être répliquées dans le monde professionnel, notamment celui des entreprises, permettant d'optimiser l'organisation d'une société. De ce fait, une carrière au niveau élite favorise la reconversion professionnelle d'un individu de par les nombreuses ressources acquises durant le parcours sportif.

6.2 Compétences et besoins recherchés en entreprises

Dans cette partie, nous nous focaliserons sur les liens entre les compétences développées par les sportif·ve·s professionnel·le·s et celles recherchées par les cadres d'entreprises, souhaitant former leurs équipes de travail. Pour ce faire, trois cadres d'entreprises ont été sollicités, dont la spécificité est qu'ils ont tous collaboré avec Georges-André Carrel, concernant le management de leurs équipes. Rappelons que Carrel est un ancien entraîneur de volleyball de haut niveau, ayant également assuré le poste de Directeur du Service des Sports de l'Université de Lausanne (UNIL) pendant plus de vingt ans. Il a notamment su partager son expérience, au sein de différentes entreprises telles que la Banque Cantonale Vaudoise (BCV) ainsi que La Mobilière, sur les échanges possibles entre le monde du sport et celui du management.

Les entretiens avec les dirigeants d'entreprises – Damien, Antoine et Patrick – ont tout d'abord permis de relever que **les aptitudes mentales** sont des éléments capitaux recherchés lors du recrutement. Comme mentionné ci-dessous et abordé précédemment (cf. partie 6.1.1), les capacités mentales telles que « la force de caractère », la persévérance, la détermination ou encore la rigueur prennent une place dominante dans les profils recherchés.

*« Ça paraît bizarre mais la seule chose que j'essayais de déceler c'est si à côté de la colonne vertébrale, il y avait une colonne d'énergie. **Je pense qu'avec des gens qui ont une force interne, une force de caractère, on peut aller loin.** »* (Damien, ancien dirigeant)

*« [...] moi je demande toujours : Qu'est-ce que vous avez comme hobby ? Qu'est-ce que vous faites comme sport ? Voilà ça me donne un biais, pour moi qui est positif mais qui est subjectif parce que je veux dire...voilà **le gars il a fait douze fois la Patrouille des Glaciers et il est arrivé au bout chaque fois, je veux dire...il a une tronche quoi...je veux dire c'est pas le gars qui va lâcher tout de suite quoi.** Donc s'il me dit : « Ouai...non... j'ai été me promener à la Tour de Gourze mais je ne suis pas arrivé en haut. » Voilà moi je me poserais des questions parce que **c'est des valeurs pour moi qui comptent énormément.** »*
(Antoine, dirigeant)

Selon Antoine, les occupations personnelles reflètent de manière adéquate le profil ainsi que la manière de travailler d'un individu. De la sorte, un·e sportif·ve – même amateur·trice – se démarque d'un·e autre concurrent·e grâce à des capacités mentales élaborées. Les athlètes possèdent, en effet, une expérience « de terrain », de par leur carrière sportive, ainsi que de nombreux outils acquis, qui peuvent les avantager dans des situations où ils/elles se retrouvent sous pression.

Suite aux aptitudes mentales, les secondes notions mises en évidence sont celles liées **aux compétences sociales**. Ainsi, le concept « d'esprit d'équipe » est souvent mentionné et, par définition, consiste à construire des relations de confiance entre plusieurs individus ainsi qu'un sens de l'unité (Silva et al., 2014). L'altruisme et la bienveillance avec les membres de son équipe, tout comme avec les entraîneurs sont également souvent évoqués à ce sujet. L'esprit d'équipe réunit donc des qualités humaines qui vont permettre aux membres d'un groupe d'atteindre des objectifs communs grâce à leur collaboration. Les capacités relationnelles sont alors indispensables afin de s'intégrer de manière propice dans un groupe de sportif·ve·s et également de travail, avec des collègues et partenaires. Patrick l'évoque ci-dessous, un des premiers critères de recrutement, dont il nous a fait part est la capacité d'intégration. Certes, la complémentarité des compétences est essentielle pour assurer le bon fonctionnement d'une société, tout comme posséder des personnalités complémentaires – énergique vs calme, introverti vs audacieux, créatif vs rationnel – afin d'éviter des tensions inutiles au sein du groupe. En effet, l'entente des collaborateur·trice·s, qu'ils/elles fassent partie d'un groupe sportif ou professionnel, est un élément primordial en vue d'avancer dans la même direction et d'exercer de manière efficiente.

« *Moi je recherchais, d'abord dans son caractère, si elle pouvait s'intégrer dans nos équipes.* »
(Patrick, ancien dirigeant)

« [...] ça reste **une notion d'équipe avant tout**, d'avancer ensemble et ça a souvent été transposé en phrases un peu bateau...voilà « on est tous sur le même bateau » ...enfin voilà c'est les phrases un peu bidon qui ressortent tout le temps. Mais la réalité elle est quand même assez proche de ces phrases bidon. En fait, **si l'équipe ne s'entend pas, ça ne marchera pas** [...] »
(Patrick, ancien dirigeant)

Précédemment, nous avons déterminé que les athlètes professionnel·le·s – sports individuels compris – développent des compétences sociales, dans le but d'améliorer leurs performances puisqu'ils/elles doivent composer en équipe. Ainsi, ils/elles sont, d'une certaine manière, préparé·e·s et habitué·e·s à adopter des comportements qui répondent aux composantes humaines, telles que l'altruisme, la solidarité ou encore la bienveillance. De par les dires de Patrick ci-dessus, nous constatons que l'aspect humain occupe une place cruciale au sein de son management. Afin d'illustrer ses propos, prenons l'exemple sportif de la Coupe du Monde 2010 en Afrique. L'équipe de France de football, une des nations favorites pour remporter le tournoi, est confrontée à une implosion totale (Agence France-Presse, 2020). L'équipe fait grève, l'entraîneur perd le contrôle du groupe et certains joueurs sont proches de s'en prendre physiquement aux membres du staff. Il est évident que dans de telles situations, les objectifs fixés sont mis en péril. Les hommes ne s'entendent pas, des conflits internes explosent et la cohésion d'équipe s'avère inexistante. Deux jours après les incidents, l'équipe de France s'incline inévitablement contre l'Afrique du Sud et se retrouve éliminée de la Coupe du Monde.

Cet exemple démontre l'importance de l'esprit d'équipe et de la cohésion entre tous les membres d'un groupe, y compris les entraîneurs et les dirigeant·e·s. Il en va de même pour les sociétés, comprenant les employé·e·s, les cadres d'entreprises ainsi que les partenaires. C'est pourquoi, la capacité d'intégration occupe une place prépondérante dans le processus de recrutement afin de maintenir une certaine harmonie et ainsi éviter tout incident similaire à celui qu'a connu l'équipe de France.

D'autre part, **la confiance** est une des composantes des compétences sociales qui ressort chez chacun de nos interviewés. La confiance en soi permet d'avoir une perception réaliste de ses capacités, ce qui permet de mieux gérer ses propres émotions et atteindre les objectifs fixés. Elle favorise également la réussite, la prise de décision et la résilience. En outre, la confiance mutuelle consiste à pouvoir se fier à un individu, à une équipe ou encore à un membre du staff technique, et permet de s'ouvrir aux autres de manière sincère et honnête (Leroux, 2020). Le sentiment de sécurité et d'assurance qui en découle permet d'accepter le risque de dépendance, c'est-à-dire, nécessiter l'aide d'une tierce personne et ne pas être capable de performer sans cette dernière. Sans confiance mutuelle, il serait impossible de présenter des relations humaines profitables lors d'une tâche effectuée. Faire preuve de confiance en soi ainsi qu'en les autres assure la possibilité

d'autonomie, représentant un élément précieux lorsqu'il s'agit de progresser vers les objectifs fixés. Ainsi, la confiance est ce qui permet aux cadres de donner plus de responsabilités à leur personnel et, par conséquent, de leur laisser une part d'autonomie et de créativité. Finalement, cette composante rend donc possible l'amélioration des résultats sportifs, tout comme ceux d'une entreprise.

*« [...] et puis c'était des gens **qui travaillaient en équipe, qui avaient des compétences, qui avaient des bonnes valeurs et ça c'est super précieux mais ça demande du temps, ça demande...voilà, de l'investissement, et puis une forme de loyauté et de confiance que vous faites aux gens.** »* (Antoine, dirigeant)

*« Vous pouvez rendre les gens autonomes et leur donner des tâches à remplir seulement si vous pouvez **avoir une confiance totale qu'ils sont loyaux, sincères et honnêtes.** »*
(Damien, ancien dirigeant)

Nous constatons, dans les propos d'Antoine et Damien, que non seulement la confiance est un élément capital de leur management, tout comme la loyauté qui occupe également une place dominante. La nouvelle génération d'employé·e·s se caractérise par un certain opportunisme et accorde peu d'importance à l'entreprise dans laquelle ils/elles évoluent (Dalmas & Lima, 2016). Le manque de loyauté envers la société est une des caractéristiques qui ressort chez la nouvelle « Génération Y » (Dalmas & Lima, 2016). Dès lors, il est primordial pour les cadres d'entreprises de recruter un personnel en qui ils/elles peuvent avoir confiance et qui démontre une certaine loyauté envers l'organisation, en effectuant notamment un travail rigoureux et en évoluant de manière durable au sein de la société.

Nous avons évoqué, dans la partie ci-dessus, la notion d'autonomie, qui était liée à la confiance. Lorsqu'un·e dirigeant·e d'entreprise fait confiance à ses employé·e·s, alors il/elle aura tendance à leur donner plus de liberté dans les tâches à accomplir. Il est essentiel de préciser que **les compétences organisationnelles**, évoquées précédemment par certain·e·s de nos athlètes, jouent un rôle fondamental dans l'autonomie offerte par les cadres. En effet, les ancien·ne·s sportif·ve·s possèdent un avantage considérable sur d'autres employé·e·s car, tout au long de leur carrière, ils/elles ont développé des compétences organisationnelles. Nous avons évoqué notamment la planification des entraînements et des compétitions, cependant le fait de rester en bonne santé et de pouvoir performer au plus haut niveau demande également des capacités d'organisation. Ainsi, cela inclut d'éviter les blessures, notamment grâce à une récupération efficace et de par une nutrition et un sommeil adéquats.

*« [...] je ne sais pas si c'est un avantage ou un inconvénient mais nous, c'était beaucoup moins professionnel donc **on devait se débrouiller nous-mêmes...donc c'est aussi une qualité pour le travail professionnel ensuite.** »* (Gérald, football)

« [...] moi c'était ma première cheffe en fait, elle me disait qu'elle adorait prendre des athlètes parce que...c'est pas qu'ils ne comptent pas leurs heures mais ils n'ont pas peur de travailler, ils ne vont pas se plaindre, il ne faut pas aller cravacher derrière eux et aller vérifier derrière comment ça se passe quoi ! Et je pense que c'est des éléments, des individualités qui sont très intéressantes à amener au niveau professionnel. » (Véronique, ski freestyle)

Les propos évoqués par Véronique ci-dessus témoignent de la confiance et de la liberté présentées par les dirigeant·e·s lorsqu'ils/elles embauchent un·e ancien·ne athlète d'élite. Dans la plupart des cas, il n'est pas nécessaire, pour les dirigeant·e·s, de vérifier la manière dont les ancien·ne·s sportif·ve·s travaillent car ils/elles possèdent l'expérience « de terrain » et savent s'organiser pour être le plus efficace possible. Ce sont donc des éléments transposables dans le monde entrepreneurial que les cadres d'entreprises ou directeur·trice·s des ressources humaines recherchent afin d'optimiser les performances de leur société.

Enfin, le dernier élément recherché en entreprise que nous allons traiter est **la conscientisation**. Ce phénomène se traduit par le fait d'être conscient de ses propres capacités et habiletés dans un domaine précis. Bien que les ancien·ne·s athlètes interrogé·e·s soient conscients des atouts qu'ils/elles ont à offrir à un·e employeur·se grâce aux compétences transversales acquises, certain·e·s sportif·ve·s n'ont pas cette clairvoyance concernant leurs propres ressources. Ainsi, comme le dévoile Simon selon son opinion, un des problèmes principaux – notamment en Suisse – se trouve être le manque de conscientisation de la part des athlètes de haut niveau, tout comme leur ignorance concernant leurs capacités et ressources développées grâce à leur activité sportive. Cet aspect pourrait être, selon lui, amélioré de sorte que chacun·e puisse reconnaître et afficher son potentiel dans différents domaines.

« Je pense que beaucoup d'anciens sportifs de haut niveau ne se rendent pas compte de ce qu'ils ont pu acquérir durant leur carrière. [...] Je pense que malheureusement, peu importe le niveau qu'ils ont et les succès qu'ils ont obtenus, beaucoup de sportifs ont tendance à le sous-estimer parce que, malheureusement, on est dans une culture en Suisse où on ne sollicite pas ces aspects-là, on ne les pousse pas, on ne les encourage pas, et ça c'est un grand regret que j'ai et j'espère qu'au travers d'études comme la vôtre, respectivement au travers de prises de conscience de certains sportifs, on va pouvoir changer ça parce qu'on se rend aussi compte, surtout dans les pays anglo-saxons, qu'il y a une forte reconnaissance justement de ces « soft skills » qui n'est pas forcément le cas chez nous est ça c'est déplorable ! » (Simon, judo)

De ce fait, selon Simon, qui lui-même occupe actuellement un poste de dirigeant, notre pays n'effectue de loin pas suffisamment de démarches afin de faciliter la prise de conscience des compétences acquises lors d'une carrière de sportif·ve d'élite. Un élément a pour objectif de palier à ce manquement, soit le Label Sport Compétence en France, évoqué précédemment dans ce travail (cf. partie 4.2.4). Par le biais de ce dernier, des sociétés partenaires s'engagent à recruter des

ancien·ne·s sportif·ve·s professionnel·le·s dans le but de recruter des personnes avec un vaste potentiel au sein des différentes entreprises. Ce processus permet donc de faire prendre conscience aux ancien·ne·s athlètes de leurs atouts et ressources internes afin de les mettre à profit au sein de la société et d'améliorer le rendement.

D'autre part, grâce aux propos de Véronique ci-dessous, nous comprenons que cette dernière a su exploiter ses capacités développées au travers de son sport, en vue d'optimiser son activité professionnelle. C'est alors que cette faculté est fortement recherchée par les employeur·euse·s, leur permettant d'obtenir un personnel motivé, ambitieux et riche en ressources internes – exigences, ténacité –.

*« [...] et d'avoir dû me débrouiller en fait...si tu veux, si je ne faisais pas les choses, il ne se passait rien. **Donc j'ai retranscrit ça au travail où, en fait, je suis aussi hyper exigeante, j'ai un certain niveau, je ne lâche pas les choses avant qu'elles soient terminées...alors c'est super pour les employeurs [...]** » (Véronique, ski freestyle)*

En conclusion, certain·e·s chef·fe·s d'entreprises ont déjà appréhendé le fait que les sportif·ve·s de haut niveau pouvaient apporter une plus-value, notamment grâce à leur détermination et motivation dans leur travail (Entretien avec Véronique, 2022). C'est alors que, lorsque les compétences acquises durant une carrière sportive sont utilisées dans la vie professionnelle, au sein d'une société, les prestations se révèlent plus fructueuses. Les postes à responsabilités, dans ancien·ne·s athlètes interviewé·e·s, dans des domaines différents – du milieu de la restauration à la direction d'un office du tourisme – en sont la preuve que la conscientisation de ses propres capacités est un aspect bénéfique.

6.3 Les outils

Précédemment, nous avons déterminé que les athlètes, de par leur carrière sportive, développent des compétences transversales utiles à leur reconversion professionnelle et que ces dernières sont également recherchées par les cadres d'entreprises lors du recrutement. Afin de clore cette partie sur nos résultats, nous allons nous focaliser sur les outils issus du monde sportif, qui leur permettent d'acquérir ces compétences.

Les outils mentionnés par les sportifs lors des entretiens sont issus du champ d'application mental. En effet, afin de parvenir au sommet de la performance sportive en compétition, l'athlète ne doit pas uniquement être capable d'atteindre un objectif mais il/elle doit pouvoir reproduire à l'identique le schéma triomphant. Ainsi, il/elle doit avoir intégré la manière optimale d'entretenir ses capacités techniques, tout comme assurer la gestion de ses émotions. L'apprentissage des compétences transversales peut s'assimiler par l'expérience acquise lors des années de pratique mais peut également être accompagné par différents outils (cf. ci-dessous). Les connaissances développées par les recherches scientifiques permettent de mieux comprendre le fonctionnement

du corps humain ainsi que du cerveau dans leur rôle sur les performances sportives. De plus, la santé mentale des athlètes, élément crucial dans la réussite de ces dernier·ère·s, est rigoureusement suivie (Strauss, 2021). De par ce premier outil lié au mental, la proposition serait donc de développer un suivi similaire pour les employé·e·s d'entreprise afin de cultiver leur motivation, leur efficacité et bien plus encore.

Christian Target (2016), préparateur mental, donne une définition de la **préparation mentale** dans son ouvrage « La Bible de la préparation mentale » : « *La préparation mentale ou coaching mental englobe l'ensemble de ces concepts (entraînement mental, répétition mentale, imagerie mentale, visualisation) en y intégrant les acteurs principaux : la personne accompagnée et/ou formée (« le coaché ») et le préparateur mental (le « coach mental »).* ». Pour les athlètes, cette composante fait désormais partie de leur routine d'entraînement et joue un rôle clé dans la performance sportive. Lors de notre entretien, Simon avait accentué le fait que la différence, au niveau élite, se fait dans la tête. Ce qui distingue deux grand·e·s champion·ne·s se trouve dans la capacité à ne rien lâcher et à rester fort mentalement (Entretien avec Simon, 2022). C'est pourquoi, les équipes sportives professionnelles bénéficient aujourd'hui d'un·e ou plusieurs préparateur·trice·s mentau·les·x, constituant leur premier outil dans leur quête de performances. Certain·e·s athlètes individuel·le·s font également appel à ces dernier·ère·s ou encore à des psychologues du sport.

« [...] on était allé chercher, on va dire, l'expertise...**on avait un préparateur mental** [...] »
(Simon, judo)

« [...] il y a eu un soutien, **on pouvait prendre un psychologue du sport**, ce que j'ai fait. J'ai peut-être fait cinq séances qui étaient intéressantes mais après j'ai acheté des livres en psychologie du sport. » (Véronique, ski freestyle)

Simon nous explique également la différence entre un·e préparateur·trice mental·e et un·e psychologue du sport. Les deux se distinguent subtilement et il est intéressant de l'expliquer afin de bien comprendre leur rôle au sein d'une équipe sportive ou dans l'accompagnement d'un·e athlète d'élite. Un·e préparateur·trice mental·e va travailler sur des situations beaucoup plus concrètes par rapport à la discipline sportive et sur l'application d'outils, comme la visualisation mentale ou encore l'imagerie mentale – aspects sur lesquels nous reviendrons plus en détail par la suite –, afin d'aider les sportif·ve·s à gérer leurs émotions et leurs sensations physiques lors de situations données. En ce qui concerne le/la psychologue du sport, il/elle va agir plus en profondeur en essayant de comprendre les problématiques liées à une situation ou à l'athlète directement (Entretien avec Simon, 2022).

Nous constatons que les athlètes interviewé·e·s, durant leur carrière, accordaient une certaine importance à leur bien-être mental. Leur activité sportive, étant leur métier, ils/elles se devaient de maintenir leur plus haut niveau afin de pouvoir vivre de cette activité. Dès lors, une question survient : pourquoi les employé·e·s d'une entreprise ne feraient-ils/elles pas pareil concernant leur

bien-être mental ? En effet, ces dernier·ère·s doivent également performer et répondre à des attentes précises de la part de leurs supérieurs. Dans la quête d'une promotion, ils/elles doivent notamment démontrer d'excellentes capacités relationnelles, organisationnelles et professionnelles. Ainsi, il est tout aussi essentiel pour des salarié·e·s de prendre soin de leur santé mentale et d'être épanouis dans leur travail. La préparation mentale pourrait donc être transférée dans le monde des entreprises afin de les aider dans leur gestion émotionnelle et améliorer leur bien-être.

Concernant ce premier outil soit le bien-être et une bonne santé mentale, plusieurs éléments impliquant le corps et pouvant impacter fortement l'esprit sont utilisés. **La méditation, le yoga, les techniques de respiration ou encore la cohérence cardiaque** sont des procédés qui ressortent des entretiens effectués avec les ancien·ne·s sportif·ve·s. En effet, ces pratiques corporelles sont des moyens pour se recentrer sur soi-même et sentir les sensations qui traversent le corps. (Shapiro, Jazaieri & de Sousa, 2016). Dans son ouvrage « Méditer, jour après jour », Christophe André, médecin psychiatre, explique : « *Méditer c'est s'arrêter. S'arrêter de faire, de remuer, de s'agiter. Se mettre un peu en retrait, se tenir à l'écart du monde.* » (André, 2011). La méditation permet de nous rendre attentif à notre corps d'une manière différente, dans un état de relaxation, avec une certaine clarté d'esprit et sans stress (Wallace & Body, 2006 cités dans Shapiro, Jazaieri & de Sousa, 2016).

*« [...] tout ce qui est **exercices de méditation, yoga, mais je dirais surtout la cohérence cardiaque.** Ce sont des outils qui sont faciles à mettre en place dans le monde professionnel et qui font du bien à tout le monde. »* (Véronique, ski freestyle)

Ces techniques sont, en théorie, facilement transposables dans le milieu des entreprises car elles ne requièrent aucun matériel et peuvent être utilisées instantanément, par exemple, dans un bureau ou une salle de conférences. L'élément clé dans l'application de ces procédés est tout simplement de prendre du temps pour soi. La cohérence cardiaque ne prend que quelques minutes – cinq suffisent – afin de retrouver un état de calme et sérénité. Le docteur Dany-Michel Marcadet (2017), cardiologue du sport, explique le phénomène de cohérence cardiaque en deux parties :

« Lorsque nous ressentons des émotions ou des sentiments agréables, la variabilité de la fréquence cardiaque dessine une sinusoïde ample et régulière, au rythme d'environ 6 phases d'accélération/décélération par minute. C'est dans ce cas que l'on parle d'un état de cohérence cardiaque. À l'inverse, les émotions ou sentiments dits "négatifs" (peur, colère, frustration, tristesse) génèrent une variabilité chaotique. La courbe est irrégulière et le rythme cardiaque varie dans des amplitudes beaucoup plus faibles que dans le cas d'émotions positives. C'est un état de variabilité incohérent. »

Il est possible d'enregistrer la fréquence cardiaque lors de cette variation au niveau des émotions ressenties, puis de mettre en place des exercices sur les pensées, les émotions et la respiration pour retrouver une cohérence cardiaque (Marcadet, 2017). Cependant, une personne, au travers de différents exercices proposés dans des ouvrages tels que « Cohérence cardiaque 365 » de David O'Hare, fournissant un guide sur la respiration antistress, peut apprendre à contrôler sa respiration et sentir lorsqu'elle a besoin de prendre quelques instants pour gérer son stress ou son anxiété.

« Je pense que je suis plus à l'aise maintenant (rires) et que j'en retire les bénéfices maintenant. Je pense que, dans ma carrière, j'avais encore beaucoup à apprendre et je crois que j'en retire les leçons plutôt maintenant. » (Véronique, ski freestyle)

Le cas de Véronique le démontre clairement : sa carrière de sportive professionnelle lui a permis de mettre ces éléments en place et de les expérimenter. Elle en tire les bénéfices surtout à ce jour, dans sa reconversion, en poursuivant ces habitudes mises en place durant sa carrière sportive.

Le deuxième outil mis en évidence par les athlètes interviewé·e·s s'avère être les « **projections mentales** ». Cela se définit par l'opération mentale qui consiste à visualiser des faits ou situations passés ou futurs, dans le but d'améliorer une performance et également d'anticiper un événement ou encore de gagner en confiance, notamment en visualisant une issue positive. Autrement dit, l'outil de projections mentales crée un cadre intérieur qui permet de se concentrer sur des éléments composants un environnement propice à des conditions de réussites. Pour créer cet espace convenable, la mise en place d'un rituel, c'est-à-dire d'un ensemble de pratiques répétées peut être appréhendé. Pour Véronique, par exemple, c'est notamment l'écoute de la musique ou la respiration qui lui permettent de se construire son espace mentale.

« [...] moi c'était la musique, la respiration, d'essayer de prendre du temps, de me mettre au calme, de me mettre dans ma bulle... » (Véronique, ski freestyle)

Dans le cadre de projections mentales, les « cartes mentales » ou les « check-lists » sont des outils qui aident à organiser des événements futurs.²⁰ Les « cartes mentales » sont principalement des diagrammes permettant l'association d'informations et de liens, tandis que les « check-lists » sont de simples tâches à effectuer regroupées sur un même document.

Ces structures permettent de contrôler au mieux les différents paramètres internes et externes et d'obtenir une vision d'ensemble et détaillée de la situation – que ce soit une descente de ski, ou une présentation avec un enjeu important.

« [...] niveau mental, je sais pas, moi c'était beaucoup par la lecture de livres, de positiver, de visualiser le match avant...je faisais beaucoup de visualisation où je me concentrais sur mes matchs, sur ce que je savais faire, je ne m'imaginai pas marquer une bicyclette à la 92^{ème} quoi,

²⁰ <https://lucidspark.com/fr/blog/qu-est-ce-qu-une-carte-mentale> (Consulté le 2 septembre 2022)

je me concentrais sur ce que je savais faire. Mais c'était tous des trucs comme ça avec lesquels je faisais du travail sur moi quoi ! » (Gérald, football)

Les représentations mentales, telles que la visualisation ou encore le fait d'effectuer des « check-lists » ou des « cartes mentales », permettent de comprendre rapidement une situation, d'établir des liens entre les différentes composantes ainsi que d'enregistrer et reproduire diverses informations, le tout avant de passer à l'action. Le but étant d'anticiper les prestations futures ou encore d'analyser celles passées afin d'améliorer continuellement les performances sportives.

Un outil supplémentaire mentionné par les interviewé·e·s se trouve être le **soutien familial**. En effet, les sportif·ve·s de haut niveau, en plus du soutien des entraîneurs et de leur staff technique, ont le besoin de ressentir la présence des membres de leur famille. Cela les aide notamment à faire abstraction du monde sportif qui les entoure, de manière à se focaliser sur leurs objectifs et à faire émerger leurs ressources internes. Afin d'illustrer cet élément, nous pouvons observer, dans la majorité des cas, qu'en cas de victoire, les athlètes remercient immédiatement chaleureusement leur famille et entourage. En effet, ils/elles mentionnent le fait que sans leur soutien, ils/elles ne seraient probablement pas arrivé·e·s à ce niveau-là.²¹

« En fait moi, j'arrive à vivre dans une bulle où je me sens tout seul, avec ma famille, et tout ce qui se passe à côté je m'en fiche un peu quoi. » (Amaury, hockey)

D'autre part en ce qui concerne les outils, comme nous l'avons découvert précédemment, le bon fonctionnement d'une équipe est primordial pour que des résultats favorables soient récurrents. Afin de développer, rapprocher ou renforcer la solidarité d'une équipe, en vue d'augmenter la productivité, des activités de « **Team Building** » peuvent être entreprises. Littéralement, le « team building » signifie « construction d'équipe » et est défini comme une activité encadrée collective, dans le but de créer une dynamique au sein d'un groupe d'individus (Businaro, 2020).

« Oui, c'est quelque chose [Team Buildings] qu'on voulait faire un peu plus même, ça a été demandé aussi que ça se fasse plus. C'est quelque chose qu'on va essayer d'encore faire plus...je sais que ça marchait très bien au niveau du football aussi et je suis sûr que c'est bénéfique aussi pour ici. Il faut juste qu'on mette des dates, mais c'est des choses super importantes qu'il faut qu'on fasse davantage. » (Gérald, football)

Au sein des entreprises, l'objectif visé est d'implémenter les séminaires et/ou activités de « Team Building » pour les employé·e·s. Cela représente un moyen efficace afin d'instruire les salarié·e·s sur des techniques issues du monde sportif qu'ils/elles peuvent, par la suite, mettre en pratique dans leur travail. Gérald explique que dans son département – marketing –, les activités de ce type sont déjà mises en œuvre et le personnel de l'entreprise en demande davantage. En effet, bien qu'il

²¹ <https://www.youtube.com/watch?v=uapCx5yEbGQ> (Consulté le 2 septembre 2022)

ne s'agisse pas forcément de sportif·ve·s, les employé·e·s sont conscient·e·s des bienfaits d'une bonne cohésion d'un groupe et perçoivent de réels bénéfices au niveau de leur productivité.

Enfin, le dernier outil employé par les athlètes interviewé·e·s est celui de **la littérature**, spécifiquement axée sur la psychologie du sport et la préparation mentale. En effet, lorsqu'il n'est pas possible de s'entourer de personnes destinées à favoriser l'apprentissage de certaines techniques abordées ci-dessus – préparation mentale, visualisation, imagerie mentale –, la littérature peut s'avérer nécessaire. De ce fait, différents outils peuvent être développés de manière individuelle par les sportif·ve·s, au moyen d'ouvrages spécifiques et adaptés.

« j'ai acheté des livres en psychologie du sport [...] » (Véronique, ski freestyle)

Par les dires de Véronique, nous comprenons qu'elle s'est intéressée à ces aspects mentaux, primordiaux dans la réussite d'une carrière sportive, à travers un livre acquis de manière autonome. Toutefois, la littérature est à considérer avec précaution car elle ne répond pas forcément aux attentes de tout individu et plusieurs informations contradictoires peuvent en émaner. C'est pourquoi, Véronique nous a fait part lors de son interview, qu'elle a jugé nécessaire de, premièrement, faire appel à un psychologue du sport pour quelques séances, avant de se tourner vers une littérature plus cohérente à son domaine.

Pour conclure, il est important de rappeler que ces techniques et outils explicités, émanant du monde du sport, s'apprennent et s'expérimentent au cours de différentes situations vécues. Le fait d'être capable de contrôler son stress, ses émotions ou encore sa respiration est un atout mais passe, tout d'abord, par un processus de construction. C'est pourquoi, lorsqu'il s'agit de proposer ces différents outils aux employé·e·s d'une entreprise, il est essentiel de les accompagner ainsi que de les former afin qu'ils/elles se les approprient de manière optimale.

6.4 Instrumentalisation du sport avec les employé·e·s

Les entretiens menés avec des anciens ou actuels dirigeants d'entreprises ont démontré que le sport est un des outils les plus prisés lorsqu'il s'agit du bien-être et de la santé mentale des employé·e·s. Plusieurs de nos enquêtés utilisaient ou utilisent la pratique sportive afin de favoriser l'épanouissement des salarié·e·s et créer une cohésion d'équipe. Les employeurs interrogés, notamment Antoine et Damien, ont proposé des projets sportifs variés pour le personnel de leur entreprise.

« L'exemple du COVID a été le parfait exemple quand on a renvoyé presque tout le monde à la maison, où les gens étaient là à manger, boire, et manger des chips et à travailler à la maison et bien on a vite fait de...de se dire en tant qu'employeur, par responsabilité, que ces gens devaient bouger, on a organisé des cours online de yoga, on organisait des cours de fitness, on a donné des cours de méditation parce que voilà tout ça nous semblait important. »

(Antoine, dirigeant)

*« [...] je ne sais pas pourquoi mais, toutes les années, il y a un **cycling tour de quatre jours** et là je me suis tout de suite investi dedans pour y participer etc... parce que c'est soixante personnes, c'est hyper pro, ils font des trucs de malade (rires). Ces soixante personnes en fait... de différentes parties de la banque, ces gens-là après ils ont confiance, ils travaillent ensemble, ils s'appellent, ça met de l'huile dans les rouages d'une entreprise, c'est extraordinaire, extraordinaire ! »* (Antoine, dirigeant)

*« On a même, une fois, **initialisé des rencontres de volleyball avec trois joueurs de l'équipe de Carrel et trois des miens de chaque côté**. Et après, bien sûr, un bon repas... (rires). Et on a été surpris avec ces jeux « fictifs » mais où tout le monde prenait un pied monstre, et où tout le monde voulait gagner...d'ailleurs c'était étonnant parce que c'était des rencontres pour s'amuser, et ça a fédéré les équipes, je pense surtout au niveau des cadres et dirigeants. »*

(Damien, ancien dirigeant)

Nous observons donc que les activités physiques et/ou le sport jouent un rôle essentiel pour nos enquêtés. L'exemple de la pandémie de la COVID-19, évoqué par Antoine, accentue davantage l'importance de la pratique sportive afin de favoriser le bien-être et l'épanouissement des salarié·e·s, d'autant plus lors de périodes compliquées à gérer tant sur le plan physique que mental. Deux des trois dirigeants interrogés nous ont expliqué comment ils avaient incorporé l'utilisation du sport comme un outil de management au sein de leur entreprise. Patrick, quant à lui, n'a jamais réellement mobilisé l'activité sportive en tant que telle comme outil de management. Cependant, notamment grâce à ses nombreux échanges avec Georges-André Carrel, il a mis en place certaines valeurs ou éléments du sport dans sa stratégie de management des ressources humaines.

« Évidemment en discutant avec lui, en l'écouter, j'ai forcément transposé intuitivement un certain nombre de choses qu'il a partagé avec moi. Mais c'est pas évident de dire ceci particulièrement ou cela. Mais probablement, par exemple, cette notion d'encouragements exprimés...ça je l'ai sûrement aussi entendu de sa bouche et je l'ai sûrement réalisé, enfin il m'a aidé à réaliser que je ne le faisais pas assez. C'est un exemple oui ! »

(Patrick, ancien dirigeant)

Ce que mentionne Patrick démontre que le sport peut être utilisé à bon escient dans le milieu entrepreneurial, de par plusieurs manières. Certains aspects comme les encouragements ou le coaching, ainsi que certaines valeurs et vertus symboliques comme le travail d'équipe, la persévérance ou le respect peuvent être implémentées dans la gestion du personnel. Cela a pour but de forger un esprit d'équipe, de créer des relations de travail optimales et finalement atteindre les objectifs fixés. Antoine explique également ci-dessous que les valeurs du sport, telles que la discipline, l'apprentissage ou encore le perfectionnement apportent une réelle plus-value dans la gestion d'entreprises. Ainsi, la motivation et la rigueur des salarié·e·s sont, selon lui, indéniablement liées à leurs performances au travail et contribuent fortement à les améliorer.

« [...] enfin je veux dire ça vraiment...c'est beaucoup de choses que j'ai pris du sport pour forger la culture d'entreprise et puis je ne dis pas que le sport est le seul moyen, je pense qu'il y a d'autres gens qui ont peut-être d'autres passions, peut-être... je sais pas... la culture, voilà et qui peuvent trouver des autres moyens de fédérer ça. Mais je pense que toutes ces valeurs qu'on a données et qui font partie du sport, comme la discipline, l'apprentissage, le perfectionnement, l'entraînement de la condition physique etc... c'est des choses en entreprise qui ont une vraie valeur quoi. C'est vrai que des employés qui n'ont pas la discipline, qui sont dilettantes, qui n'ont pas envie d'atteindre leurs objectifs, franchement c'est rarement des gens très performants. » (Antoine, dirigeant)

De plus, nous comprenons aussi que l'expérience partagée avec d'ancien·ne·s grand·e·s entraîneurs ou manager·euse·s – notamment Carrel et Egger – a permis à certains des participants d'améliorer leur gestion des ressources humaines. Ils se sont inspirés de méthodes issues du sport et ont mis en place des éléments stratégiques du monde sportif comme, par exemple, le fait de laisser de l'autonomie et donner des responsabilités aux employé·e·s. En effet, dans le sport, un·e entraîneur ne peut avoir le contrôle total sur ses joueur·euse·s, ils/elles doivent avoir la possibilité d'exprimer leur talent, leur créativité et leur technique dans le jeu sans quoi, ils/elles n'éprouveront aucun plaisir à pratiquer leur sport.

« Bon, les valeurs s'entrecroisent, c'est-à-dire que dans le sport il y finalement la fixation d'objectifs et comment atteindre ces objectifs...le fractionnement des objectifs, que j'ai beaucoup discuté avec Jean-Pierre Egger parce que je faisais du Décathlon, et avec Carrel aussi. » (Damien, ancien dirigeant)

Pour clore cette partie destinée à l'instrumentalisation du sport au sein des entreprises, nous observons que la pratique sportive se révèle comme une source d'inspiration ainsi qu'un exemple à suivre. En effet, il s'agit d'un outil efficace afin d'instaurer un esprit d'équipe entre les collaborateurs et de favoriser leur épanouissement au travail. Certes, le sport n'est pas nécessairement le seul moyen pouvant être utilisé, cependant nous avons pu nous rendre compte qu'il permet de mettre en place une multitude de solutions, afin de répondre aux besoins de l'entreprise et surtout du personnel.

6.5 Interprétation des résultats

Ces entretiens semi-directifs nous ont, dans un premier temps, permis de comprendre et d'analyser les compétences et connaissances que les sportifs professionnels développent au cours de leur carrière. Toutes ces compétences évoquées par nos enquêtés sont de l'ordre transversal et donc applicables et transposables dans différents domaines. Cette expertise acquise au cours de leur parcours sportif professionnel leur a permis, à ce jour, de transférer leurs ressources ainsi que plusieurs outils dans un contexte de travail en entreprise. Concernant les dirigeants interviewés, nous avons pu constater que nos anciens athlètes d'élite entrent dans la sphère du modèle de l'alchimie de la compétence de Durand (2006). En effet, ce modèle met en évidence les trois dimensions génériques de la compétence, soit la connaissance, la pratique et l'attitude (Durand, 2006). Il peut notamment s'appliquer à toute organisation, dû au fait qu'il traite du management des compétences. Une organisation se doit de gérer ses actifs, tout comme son matériel, ses fonds de commerces, ses locaux, ses ressources – qu'elles soient financières ou humaines – ainsi que les compétences requises afin d'optimiser les prestations fournies. L'auteur le résume de manière explicite : « *Le management consiste précisément à gérer des processus organisationnels qui permettent à l'entreprise d'agir en mettant en œuvre les ressources existantes tout en se dotant de nouvelles ressources et en construisant de nouveaux processus.* » (Durand, 2006).

Pour ce travail, les notions de ressources et de compétences sont particulièrement intéressantes car il s'agit ici de comprendre comment les employés, c'est-à-dire les ressources humaines d'une entreprise, peuvent mettre à profit leurs compétences développées notamment lors d'une carrière sportive professionnelle. Pour un directeur des ressources humaines ou un dirigeant d'entreprise, un actif bien exploité est susceptible de rendre l'entreprise plus compétente que les concurrents présents sur le marché. De ce fait, Durand évoque la notion d'apprentissage afin de construire un socle de capacités qui soit ensuite exploitable dans le milieu professionnel (Durand, 2006). L'auteur mentionne également plusieurs notions liées à l'apprentissage, cependant celle qui correspond le plus au sujet de ce travail est celle de « l'apprentissage par apprendre » (Durand, 2006). L'école, par exemple, est un milieu où les élèves « apprennent à apprendre » dans le but de développer leur panel de connaissances. Quant au sport, il s'agit, en quelque sorte, d'une école de vie au travers de laquelle les sportifs apprennent à gagner, à perdre, à contrôler leurs émotions, à vivre en groupe ou encore développer leur force de caractère. Tous ces éléments, et bien d'autres

encore, augmentent leurs connaissances, leur créativité, leur prise de décision, leur prise de risques et se construisent au travers d'expériences vécues, et non pas uniquement grâce à de la théorie.

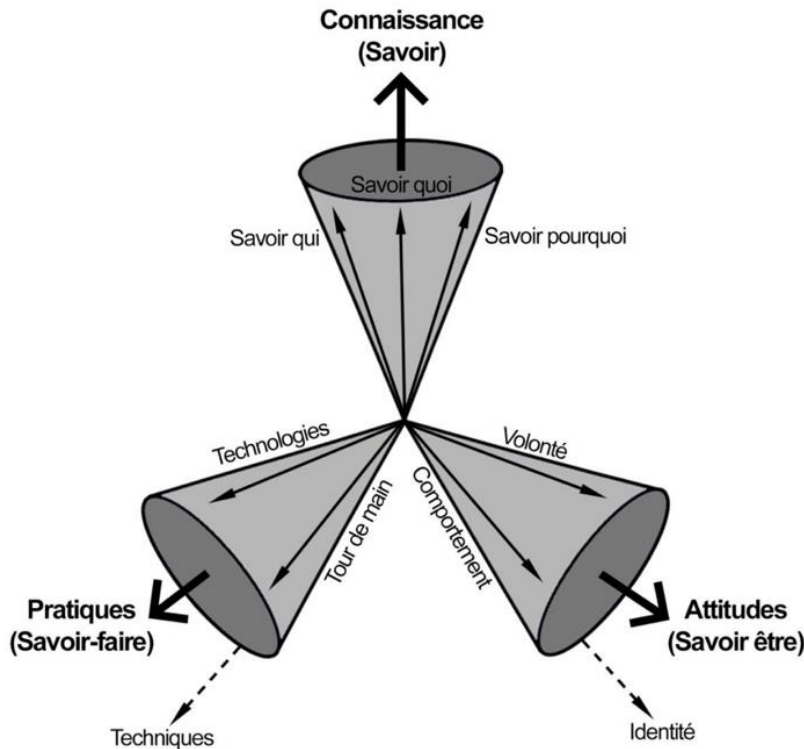


Figure 3 : Détail sur les trois dimensions de la compétence selon Durand (2006)

En analysant les entretiens effectués avec les ancien·ne·s athlètes de haut niveau, nous constatons qu'ils/elles répondent à au moins deux des trois dimensions de la compétence du modèle de Durand – connaissance, attitudes, pratiques –. Ainsi, ils/elles peuvent permettre l'optimisation de ces sphères liées au management d'une organisation. Au cours de leur carrière dans l'élite, ces anciens sportif·ve·s ont développé un certain nombre de connaissances, tant sur les plans relationnel et organisationnel, que sur le plan de la connaissance de soi. Nous avons pu le constater avec Véronique qui a appris à échanger avec de tierce personnes ainsi qu'à se mettre en avant auprès de sponsors afin de financer ses saisons. Nous avons également pu l'observer avec Gérald qui a étoffé ses connaissances sur la préparation mentale et la visualisation en se plongeant dans des ouvrages sur le sujet. Amaury mentionnait, quant à lui, que le hockey sur glace avait été une école de vie, par le fait que cette pratique lui a inculqué certaines valeurs, notamment la rigueur et la combativité (Entretien avec Amaury, 2022). Le sport, avec les valeurs qu'il promeut, paraît être un catalyseur du développement du savoir général et surtout du savoir-être. Les personnes interviewées occupent, désormais, toutes un poste à responsabilité avec du personnel à gérer. Pour les entreprises, ces ancien·ne·s sportif·ve·s de haut niveau sont des atouts pour augmenter les performances et atteindre les objectifs fixés. Seule la dimension pratique du modèle de Durand

n'est pas totalement remplie par nos ancien·ne·s athlètes. En effet, lorsqu'ils/elles exercent leur sport au niveau élite, leur temps à disposition en parallèle des entraînements et des compétitions reste très restreint. La majeure partie des formations ou des études que nos participant·e·s ont suivies se sont déroulées une fois leur carrière terminée. Ils/elles peuvent donc parfois manquer d'expérience professionnelle d'un point de vue purement technique en fonction de leur travail. C'est pourquoi, plusieurs de nos enquêté·e·s ont effectué des formations continues afin d'approfondir leurs connaissances dans leur domaine d'activité respectif. Certains d'entre eux·elles poursuivent actuellement leurs études ou suivent des cours dans le but d'obtenir encore des qualifications supplémentaires.

Nous pouvons dès lors confirmer deux de nos trois hypothèses posées au début de ce travail. Les réponses que nous avons obtenues de la part de nos participant·e·s indiquent que les ancien·ne·s professionnel·le·s du sport utilisent effectivement de nombreuses compétences et se servent de leurs connaissances acquises durant leur carrière sportive. Nous pouvons également renforcer le fait que les outils du monde sportif évoqués, tels que la préparation mentale, la méditation, la respiration ou encore la visualisation (cf. partie 6.3), sont transposables de manière optimale vers celui des entreprises. Nos ancien·ne·s athlète d'élite s'en servent aujourd'hui dans leurs différentes fonctions en vue d'optimiser leurs prestations. Quant à l'ultime hypothèse émise, il n'est pas encore possible de la confirmer car une analyse approfondie du modèle optimal de transfert est requise pour ce faire.

Les résultats obtenus nous amènent à comprendre de quelle manière le modèle sportif, au travers duquel nos ancien·ne·s sportives professionnel·le·s ont évolué, peut répondre aux besoins du modèle entrepreneurial en termes de gestion des ressources humaines. Pour rappel, l'objectif final de ce travail sera de proposer un modèle de transfert optimal des compétences et connaissances acquises lors d'une carrière sportive professionnelle vers la politique GRH des entreprises. Nous allons donc poursuivre en expliquant brièvement d'autres aspects qui seront essentiels dans la compréhension de notre proposition de modèle final, puis, nous verrons quelles sont les perspectives d'avenir des politiques GRH dans les entreprises.

7 Discussion

Dans cette partie, nous allons proposer un modèle de transfert optimal entre les connaissances et compétences acquises par la pratique du sport professionnel et les politiques GRH des entreprises. Afin de construire un modèle complet, nous allons tout d'abord discuter d'outils supplémentaires, provenant du monde sportif, qui n'ont pas été développés lors des entretiens. Nous avons choisi de nous focaliser particulièrement sur deux outils étant complémentaires à la construction du modèle final. Par la suite, nous verrons deux modèles, sportif et entrepreneurial, qui constitueront notre modèle final. Pour terminer, nous discuterons des perspectives d'avenir des politiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

7.1 Quels autres outils du sport utiliser dans le cadre entrepreneurial ?

Précédemment, nous avons découvert une multitude d'outils que les ancien-ne-s sportif-ve-s interviewé-e-s ont utilisés durant leur carrière professionnelle. Cependant, nous aimerions mettre en avant quelques outils supplémentaires qui nous seront utiles à la création de notre proposition de modèle de transfert. Nous allons porter notre attention sur deux aspects qui nous semblent facilement transposables dans le milieu entrepreneurial car ils y sont déjà implémentés. Le premier concerne la Typologie Action Types (Typologie ATA) et le second traite du coaching et des feedbacks. Ce dernier aspect a brièvement été évoqué lors de notre entretien avec Véronique et nous y reviendrons plus en détail par la suite. Il nous semble important d'expliquer en quoi consistent ces deux outils issus du sport, puis de justifier leur utilité dans notre modèle de transfert optimal.

7.1.1 Typologie ATA

Bertrand Théraulaz et Ralph Hippolyte : voici les deux noms derrière la création de cet outil. La Typologie ATA (Action Types Approach) a été développée dans le but d'aider les personnes à comprendre leur corps, leur intelligence corporelle, c'est-à-dire les sensations ressenties, leur identité et leur cerveau.²² La méthode Action Types s'applique dans différents domaines et non pas uniquement dans le sport. Il est possible de l'utiliser dans l'éducation, les arts, le management d'entreprise ou encore dans le développement personnel. Les fondateurs de cette méthode ont évolué dans le monde du volleyball et animent aujourd'hui des séminaires ou occupent des postes de consultants au sein de différentes organisations.²³ Leur idée se bâtit autour du mouvement naturel du corps humain avec comme objectif principal de trouver les meilleures conditions possibles pour faire ressortir l'expression individuelle chez les personnes.²⁴ Les deux chercheurs se sont inspirés de théories existantes pour construire leur approche Action Types et aider tout type

²² http://welcome.actiontypes.com/about-us/actiontypes-approach/#.Yp9MU_NBy3I (Consulté le 7 juin 2022)

²³ <http://welcome.actiontypes.com/about-us/founders/#.Yp9RPPNBy3I> (Consulté le 7 juin 2022)

²⁴ http://welcome.actiontypes.com/about-us/actiontypes-approach/#.Yp9MU_NBy3I (Consulté le 7 juin 2022)

d'individu à gagner en confiance, à avoir un état d'esprit ouvert, à être créatif, à se sentir bien dans son corps et sa tête. Théraulaz et Hippolyte ont donc mis en place, sur plusieurs années, un système d'analyse qui combine plusieurs sortes d'exercices afin d'en faire émerger un profil. À l'heure actuelle, il existe seize types de profils différents qui se déterminent via un processus ordonné qui est qualifié de profilage Action Types Approach (ATA) (M. Bertrand Théraulaz, co-fondateur Action Types, Diesse, formation de base ATA Module 1, septembre 2020).

À l'aide de cet outil et des différents types de profils, les chercheurs peuvent ainsi déterminer les forces et les situations dans lesquelles les individus sont le plus à l'aise pour exprimer leur pleine identité et potentiel. Ceci peut aussi bien s'appliquer à un·e sportif·ve d'élite qu'à une personne qui travaille en entreprise. Il est essentiel de comprendre qu'une personne n'est pas simplement un profil, rangé dans une case bien précise. Elle va utiliser les préférences de son profil pour exprimer son plein potentiel et lorsqu'elle agit à l'intérieur de son profil, dans son environnement de prédilection, alors elle va se trouver dans les meilleures conditions possibles pour s'exprimer en tant qu'individu.²⁵

Afin de bien cerner ce concept lié à la méthode Action Types, prenons l'exemple d'une étape de profilage. Une des étapes dans l'analyse du profil d'un individu, consiste à trouver son œil moteur. C'est-à-dire son œil de préférence pour voir et s'adapter à des stimuli. Pour un footballeur par exemple, si son œil moteur est le droit, il aura tendance à être beaucoup plus efficace dans le jeu si l'entraîneur le place sur le côté gauche du terrain. De ce fait, il se trouvera du côté où son œil moteur voit le jeu et les adversaires arriver depuis le côté droit. Le joueur pourra prendre des décisions plus efficaces par rapport aux déplacements et à la pression exercées par les adversaires (M. Bertrand Théraulaz, co-fondateur Action Types, Diesse, formation de base ATA Module 1, septembre 2020). Il s'agit donc de placer une personne dans son « élément » afin de pouvoir utiliser toutes ses forces, peu importe le domaine d'activité dans lequel elle exerce.²⁶ Dans le but d'établir un profil complet, la méthode Action Types dépend de deux facteurs indispensables : les motivations profondes et les préférences motrices de la personne. Ceci permet par la suite de déterminer le profil d'un individu et comprendre ainsi ses besoins, ses forces et ses points à améliorer (M. Bertrand Théraulaz, co-fondateur Action Types, Diesse, formation de base ATA Module 1, septembre 2020).

Le point essentiel à retenir de cette méthode est qu'il est possible d'établir des profils qui permettent de comprendre comment optimiser les performances et le bien-être de chacun·e. En effet, l'approche proposée par Théraulaz et Hippolyte est bien plus complexe que ce que nous avons décrit ici. Dans le cadre de ce travail, il nous semble peu pertinent d'entrer davantage dans les détails par rapport à la méthode Action Types. À toutes fins utiles, les deux chercheurs viennent

²⁵ <http://welcome.actiontypes.com/about-us/founders/#.Yp9RPPNBy3I> (Consulté le 7 juin 2022)

²⁶ http://welcome.actiontypes.com/where-we-help/sport/#.YqBt_hNBv3I (Consulté le 8 juin 2022)

de publier *La bible des préférences motrices*, un ouvrage qui explique leur approche et les concepts qui y sont liés, en plus de huit cents pages.

7.1.2 Le coaching et les feedbacks

Pour les sportif·ve·s, le coaching et les feedbacks sont essentiels tout au long de leur carrière à haut niveau. Véronique l'a mentionné rapidement lors de notre entretien : « [...] *c'est qu'en tant que sportif, pour progresser, c'est tous les jours que tu cherches la critique et que tu vas vouloir essayer d'améliorer chaque petit détail, chaque petite chose, et pour ça, tu as un entraîneur, tu as des feedbacks au quotidien [...]* ». Nous comprenons ici que ces deux outils provenant du monde sportif sont élémentaires dans le développement et la progression d'un·e athlète. Les feedbacks sont, d'une certaine manière, englobés dans l'aspect du coaching car ils proviennent, de manière générale, de l'entraîneur ou du staff. Aujourd'hui, dans les équipes professionnelles, ces pratiques font partie intégrante de l'entraînement.

Dans le hockey sur glace par exemple, les joueur·euse·s professionnel·le·s participent à des séances d'analyse vidéo chaque semaine (Nelson, Potrac & Groom, 2014). Les entraîneurs analysent les rencontres passées et les athlètes peuvent s'observer sur l'écran et ainsi corriger les erreurs qu'ils/elles ont pu commettre. Généralement, les joueur·euse·s apprécient le fait de pouvoir observer leur comportement de jeu après la rencontre. Cela leur permet de progresser et de participer activement à leur développement en tant que sportif·ve (Nelson, Potrac & Groom, 2014). Les équipes évoluant en National Hockey League (NHL), comme les Toronto Maple Leafs (Figure 4), participent même à plusieurs séances vidéo par jour. Ceci leur permet d'analyser chaque détail de leur jeu, d'autant plus qu'ils évoluent dans la meilleure ligue de hockey sur glace au monde. Nous comprenons que dans le milieu sportif, les aspects du feedback et du coaching occupent une place à part entière dans la routine d'entraînement hebdomadaire.



Figure 4 : Séance vidéo des Toronto Maple Leafs (National Hockey League)²⁷

²⁷Documentaire « All or Nothing », Prime Video, 2021 : <https://www.amazon.com/All-Nothing-Toronto-Maple-Season/dp/B09FKPLX5G> (Consulté le 7 juin 2022)

Il est évident qu'en entreprise, effectuer des analyses vidéo avec les employé·e·s ne serait pas réellement pertinent. Le point que nous voulons soulever est le fait que le coaching/feedback est un aspect clé afin de progresser et se développer. Les sportif·ve·s en ont besoin car le sport est leur métier, mais pourquoi ne pas appliquer ces notions dans le monde entrepreneurial ? Les salarié·e·s cherchent eux aussi à se développer, à s'améliorer et à donner du sens à leur travail (Dalmas & Lima, 2016). Le coaching et les feedbacks réguliers pourraient donc être incorporés dans le management des ressources humaines afin de mettre en place une évaluation régulière avec le personnel de l'entreprise. Ces moments de coaching et de feedback avec les salarié·e·s permettraient également d'analyser les performances de chacun·e. Nous avons développé ces idées en échangeant, lors d'un entretien exploratoire, avec Pierre Cordero, ancien joueur professionnel au Lausanne Hockey Club. L'ex-hockeyeur a, par la suite, engrangé beaucoup d'expérience en entreprise en évoluant durant seize ans au sein de Philippe Morris SA. Pierre Cordero a occupé plusieurs postes à responsabilités lors de son parcours professionnel et nous expliquait qu'il avait notamment remarqué un manque d'outils simples d'analyse de performances régulières. Il évoquait aussi le fait qu'en tant que dirigeant·e ou chef·fe de département, il est essentiel d'avoir la possibilité d'effectuer des évaluations continues avec les employé·e·s. Nous avons donc discuté sur ces différents points et avons remarqué que plusieurs aspects du monde sportif pouvaient potentiellement répondre aux besoins des entreprises. Ces deux outils seront donc inclus dans notre proposition de modèle de transfert optimal des compétences et connaissances du monde sportif professionnel vers la gestion des ressources humaines des entreprises.

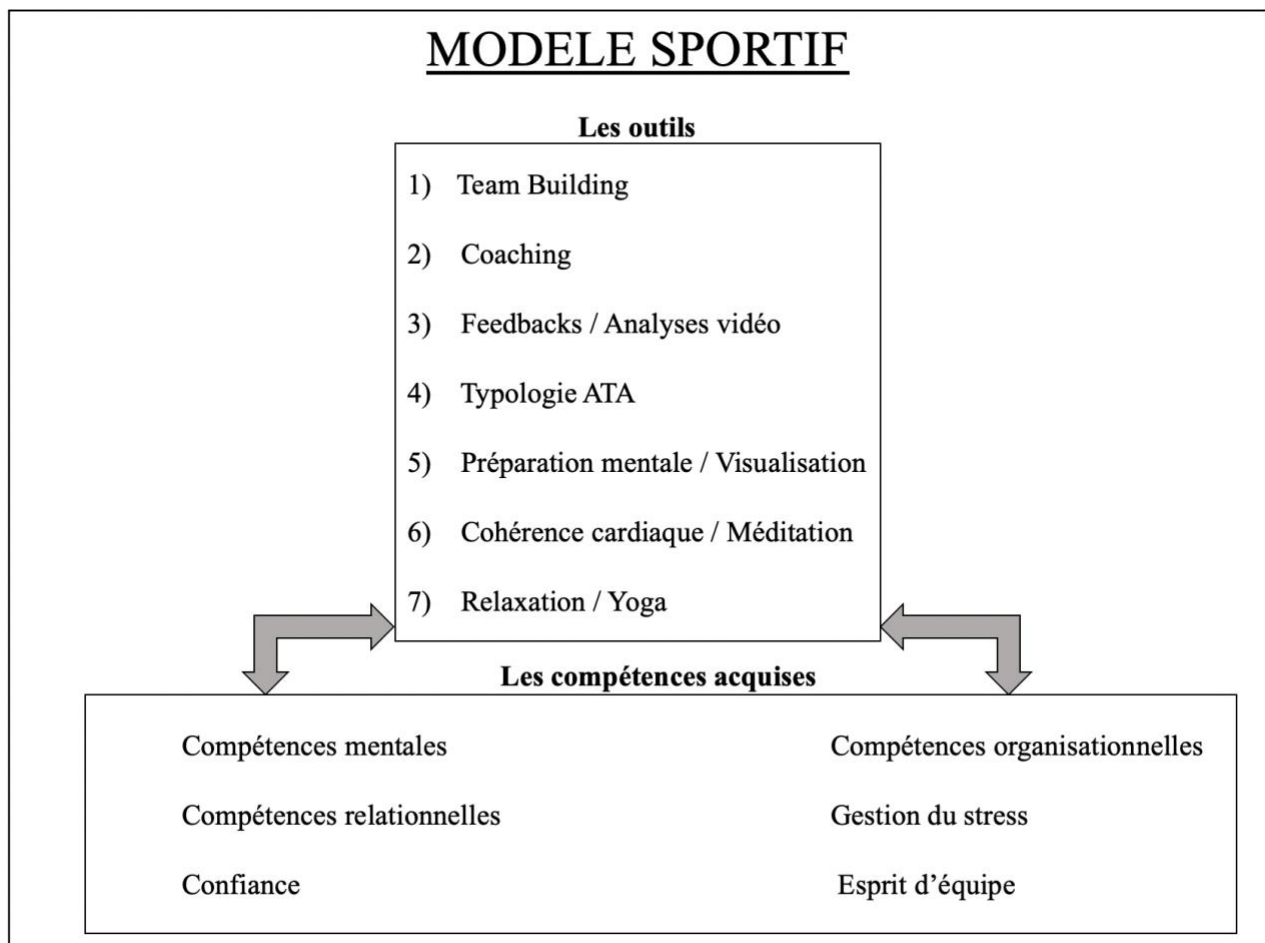
7.2 Proposition d'un modèle optimal de transfert/transposition

Tous les éléments sont maintenant réunis pour créer notre proposition de modèle optimal de transfert des compétences et connaissances issues du monde sportif, vers celui de la gestion des ressources humaines des entreprises. Nous avons pu définir les outils utilisés dans la sphère sportive afin que notre modèle soit limpide et compréhensible. Il nous semblait tout de même essentiel d'expliquer la construction du modèle en plusieurs parties : tout d'abord, nous nous plongerons en détail dans la partie du modèle sportif que nous avons créé en fonction des résultats obtenus. Puis, nous verrons comment est composé le modèle entrepreneurial proposé pour ce travail. Finalement, nous verrons de quelle manière le modèle sportif peut répondre aux besoins du modèle entrepreneurial dans ce qui sera notre proposition finale de modèle optimal de transfert.

7.2.1 Modèle sportif

Une fois les entretiens terminés, nous avons choisi d'élaborer en premier lieu un modèle sportif propre à notre travail, afin d'expliquer de manière simple et concise le cheminement vers l'acquisition des compétences et connaissances issues de cette sphère.

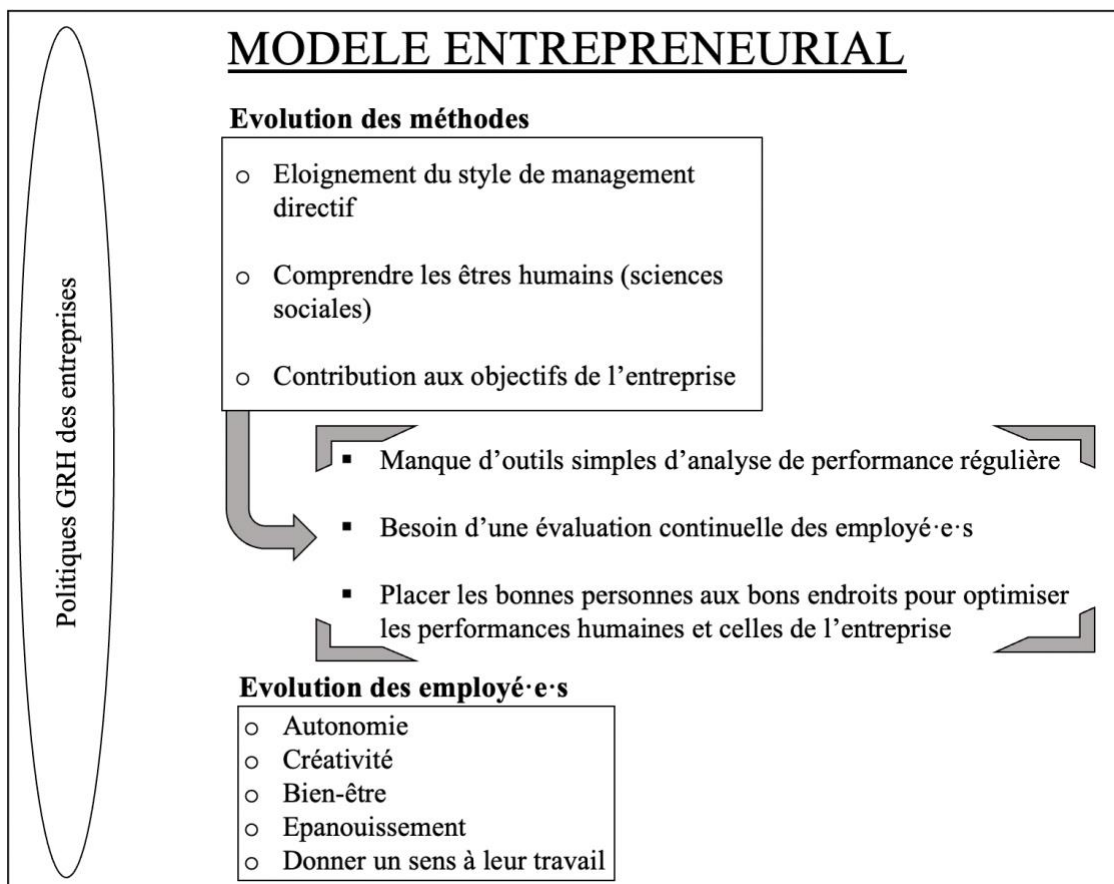
Les ancien·ne·s sportif·ve·s professionnel·le·s que nous avons interrogé·e·s nous ont parlé de ce qu'ils/elles avaient développées au cours de leur carrière. Nous avons donc ressorti six compétences transversales principales qui ont été évoquées et qui correspondent aux attentes des dirigeant·e·s d'entreprises. Afin d'acquérir ces compétences, les enquêté·e·s nous ont mentionné l'utilisation de plusieurs outils du monde sportif que nous avons mis en évidence dans notre modèle ci-dessous. Ces outils leur ont permis de se maintenir au plus haut niveau durant plus de dix ans et, pour certain·e·s, de remporter des titres internationaux. Les compétences acquises par ce biais font actuellement partie de leur quotidien dans leur reconversion professionnelle. Comme évoqué précédemment dans ce travail, nous retrouvons également dans ce premier modèle, les trois composantes additionnelles mentionnées brièvement par certain·e·s de nos athlètes : les aspects du coaching et du feedback, ainsi que l'outil de Typologie Action Types. Ceci fera donc office de socle pour construire notre modèle optimal de transfert qui suivra.



Modèle 1 : Le modèle sportif

7.2.2 Modèle entrepreneurial

La deuxième étape consiste à construire un modèle entrepreneurial propre à ce travail, en nous concentrant uniquement sur la gestion des ressources humaines en entreprises. Nous avons pu observer, au cours de ce mémoire, que la question de la politique de gestion des ressources humaines reste un challenge pour les entreprises. Lors de nos entretiens, certain·e·s athlètes et cadres d'entreprises évoquaient que ce domaine était un des plus difficile à gérer dans leur management global. Il y a eu une nette évolution des méthodes ces dernières années. Le temps du management directif où les employé·e·s obéissent aux directives de leur supérieur·e est globalement révolu (Businaro, 2020 – tiré de Ehrenberg, 1999). Aujourd'hui, les salarié·e·s souhaitent davantage être autonomes, veulent que leurs dirigeant·e·s leur laissent une part de créativité dans le travail à faire, mais ils/elles cherchent surtout le bien-être et l'épanouissement au travail. Il est capital, pour ce qui est qualifié par Dalmas et Lima (2016) de nouvelle « Génération Y », de sentir qu'il y a un réel sens au travail qu'ils/elles effectuent au quotidien. Puis, nous avons mis en exergue, au travers de ce modèle, trois éléments évoqués par Pierre Cordero – manque d'outils simples d'analyse de performance régulière, besoin d'une évaluation continue des employé·e·s, placer les bonnes personnes aux bons endroits pour optimiser les performances humaines et celles de l'entreprise –, qui semblent manquer dans le monde entrepreneurial, et particulièrement en termes de gestion des ressources humaines.

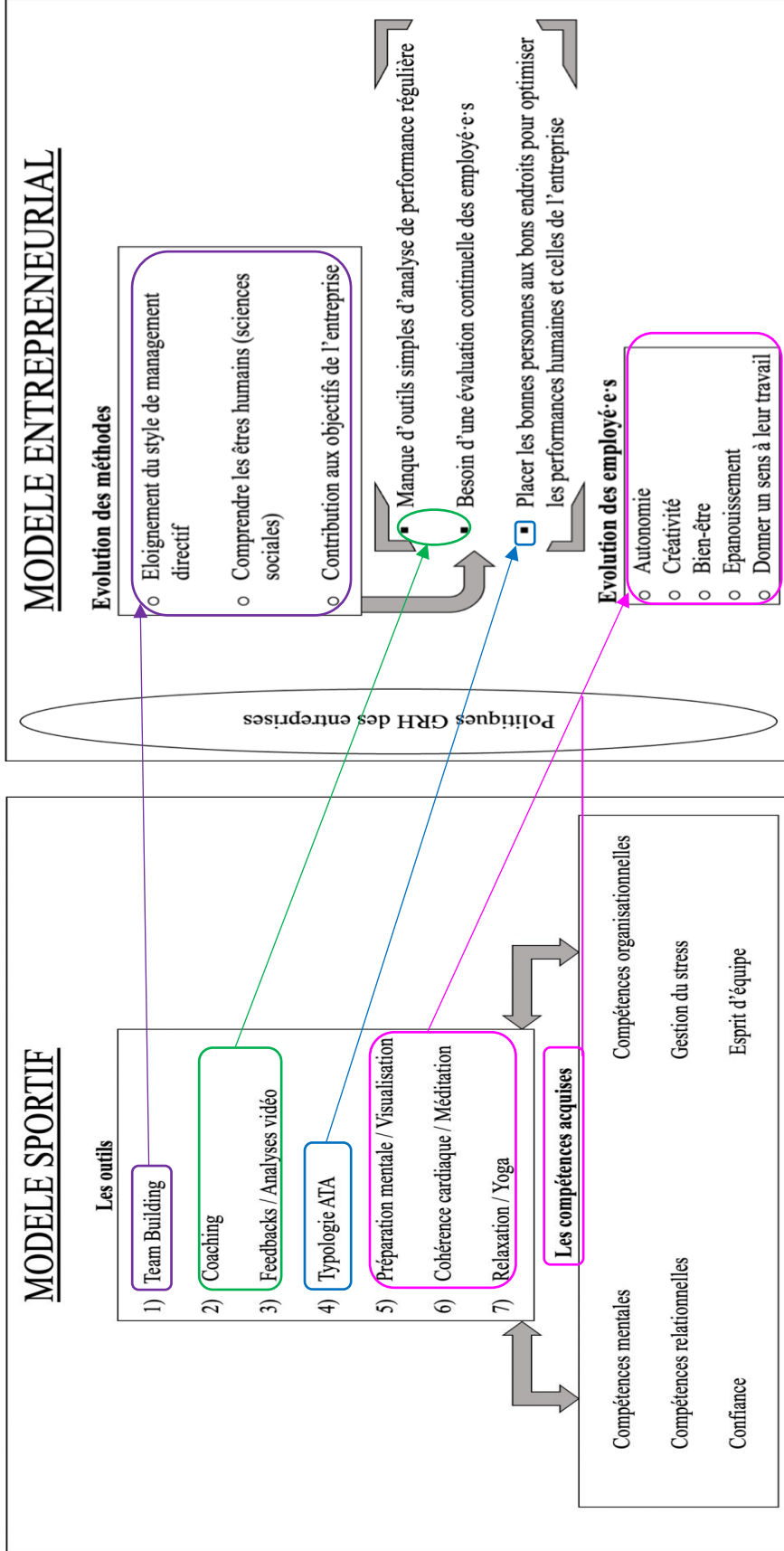


Modèle 2 : Le modèle entrepreneurial

7.2.3 Proposition d'un modèle optimal de transfert des compétences et connaissances issues du monde sportif, vers celui de la gestion des ressources humaines des entreprises : modèle sportif pour améliorer le modèle entrepreneurial ?

Nous allons à présent voir comment le modèle sportif que nous avons créé peut répondre aux besoins du modèle entrepreneurial et ainsi potentiellement l'améliorer. Il est important de mentionner que ce modèle est une proposition et n'a été en aucun cas établi dans le but de devenir un modèle scientifique de référence. L'objectif de ce travail de mémoire est de définir de quelle manière les compétences, connaissances, et outil du milieu sportif peuvent être transposés dans la politique de gestion des ressources humaines des entreprises. Ce modèle final permet donc d'explicitier les choses de manière condensée.

Lorsque nous juxtaposons les deux modèles établis ci-dessus, nous voyons qu'il est possible de transposer plusieurs éléments de l'un afin de répondre à certains besoins de l'autre. Nous allons donc nous pencher sur les outils du milieu sportif et ainsi voir comment ils peuvent répondre aux besoins du modèle entrepreneurial que nous avons établi :



Modèle 3 : Le modèle de transfert optimal

1) Team Building :

Le premier point que nous souhaitons aborder dans le modèle final proposé concerne le « Team Building ». Cet outil fait partie des éléments mentionnés lors de nos entretiens avec les ancien·ne·s sportif·ve·s professionnel·le·s. Nous avons notamment évoqué ce sujet avec Gérard, ancien footballeur professionnel, qui nous expliquait que les employé·e·s de son département demandaient que plus d'activités de la sorte soient mises en place. Cet outil s'installe de plus en plus dans le milieu entrepreneurial pour développer une cohésion d'équipe au sein des sociétés. En France, par exemple, au siège de l'entreprise multinationale Apple, des séminaires « Team Building » sont régulièrement organisés (Burlot, chap.9, p.185, 2001). Danielle Lefort, ancienne responsable de la formation, explique qu'avant de grands événements tel que l'Apple Expo²⁸, le département GRH organisait des formations avec différents modules afin de préparer les employé·e·s non seulement physiquement, et aussi à travailler en équipe (Burlot, chap.9, p.182, 2001). Elle mentionne le fait que lors de ces grandes expositions, le personnel est constamment sollicité. Il est donc crucial d'anticiper leurs besoins et de les préparer au mieux afin qu'ils/elles puissent répondre aux attentes des client·e·s ou potentiel·le·s investisseur·e·s. Cette préparation en amont leur permet d'avoir des collaborateur·trice·s efficaces et ainsi accroître les performances de l'entreprise. Précédemment dans ce travail, nous avons évoqué la notion clé de postmodernité, c'est-à-dire l'évolution qui s'est produite entre le sport et la gestion des ressources humaines. En effet, les méthodes de gestion ont changé pour faire place à des modes de management « participatifs » (Businaro, 2020). Les employé·e·s attendent d'être impliqué·e·s dans les décisions, dans les tâches à effectuer, et portent un grand intérêt au travail en groupe (Dalmas & Lima, 2016). Les méthodes directives ne sont plus réellement d'actualité dû à une évolution de la société. La nouvelle génération est très volatile et les personnes n'hésitent pas à changer de cap lorsque le fonctionnement managérial de leur entreprise ne leur convient pas (Dalmas & Lima, 2016).

Les activités de type « Team Building » correspondent donc à l'évolution des méthodes de gestion des ressources humaines et au développement de l'utilisation du sport en entreprise qui s'est produite depuis les années 1980 (Businaro, 2020). Les manager·euse·s doivent aujourd'hui s'adapter à leurs employé·e·s, les comprendre et répondre du mieux possible à leurs besoins (Businaro, 2020). L'outil « Team Building » favorise davantage l'éloignement du style de management directif avec les dirigeant·e·s qui s'intègrent pleinement au groupe et participent à la construction d'une cohésion d'équipe. Lors de ce type d'activité, il est également plus facile de comprendre quels genres de collaborateur·trice·s nous côtoyons au quotidien, et quelle est leur personnalité. Dans le sport, les activités de type « Team Building » font partie intégrante de la préparation de la saison à venir. Les entraîneurs, comme Georges-André Carrel, avec l'équipe de volleyball du LUC, n'hésitent pas à mettre en place des randonnées d'équipe ou d'autres types d'évènements afin de souder le groupe (Entretien avec Damien, 2022). Une équipe qui se connaît,

²⁸ Jusqu'en 2008, un salon annuel était consacré au constructeur informatique Apple.

qui collabore, et qui se comprend, dans le sport comme en entreprise, se verra augmenter ses chances d'être performante. Dès lors, si chaque collaborateur·trice est performant·e et se sent bien dans son travail, les objectifs fixés par les cadres seront plus efficacement atteints.

Cet outil répond également aux besoins des employé·e·s. Nous avons décidé de nous focaliser uniquement sur l'évolution des méthodes de management du personnel et nous voyons donc que les activités de type « Team Building » permettent de répondre aux besoins principaux en lien avec l'évolution postmoderne qui s'est produite ces quarante dernières années dans le monde de la gestion des ressources humaines.

2) Typologie Action Types Approach (ATA):

Un autre aspect essentiel que nous aimerions mettre en exergue dans notre proposition de modèle de transfert est celui qui concerne la Typologie Action Types. Lorsque nous avons échangé avec Pierre Cordero, ce dernier nous parlait de l'importance de placer les personnes aux bons endroits afin de maximiser les performances de l'entreprise. Un·e entraîneur de football, par exemple, va placer ses joueur·euse·s sur le terrain de sorte qu'ils/elles soient tou·te·s à leur poste de prédilection et de manière complémentaire. Ceci va faciliter l'alchimie de l'équipe et cela va surtout leur permettre d'évoluer dans les meilleures conditions possibles du fait qu'ils/elles occupent une position avec laquelle ils/elles sont à l'aise. Dans une entreprise, nous retrouvons un dilemme identique pour les dirigeant·e·s qui doivent eux/elles aussi attribuer des tâches et donner des responsabilités au personnel. C'est dans ce cas précis que l'utilisation de la Typologie ATA peut se révéler bénéfique. En effet, nous avons évoqué auparavant dans ce travail qu'il s'agissait d'une méthode de profilage basée sur les motivations profondes et les préférences motrices d'une personne. Il ne s'agit pas ici d'établir une sélection pour ensuite placer les employé·e·s « dans des cases » mais simplement d'établir un profil et de voir dans quel domaine ou activité les personnes se sentent le plus à l'aise. Dès lors, il est possible d'attribuer des tâches et de donner des responsabilités aux salarié·e·s en fonction de leurs connaissances et formations, mais également en fonction de leur profil ATA. L'objectif de cette méthode étant de faire évoluer les personnes dans les meilleures conditions possibles afin qu'ils/elles puissent exploiter leur plein potentiel.

Certes, nous sommes conscients qu'il est peu viable d'utiliser la méthode de profilage dans de grandes corporations au vu du nombre d'employé·e·s. Cette démarche pourrait en revanche être mise en application dans les PME qui cherchent à exploiter le plein potentiel de leurs salarié·e·s et à augmenter les performances globales de l'entreprise. Nous avons constaté au fil de ce travail, notamment dans la première partie, que de nombreuses entreprises sont prêtes à investir et à s'investir pour le bien-être et l'épanouissement de leur personnel. La Typologie Action Types fait partie de ces outils issus du monde sportif qui peuvent être transposés dans le milieu entrepreneurial. Théraulaz et Hyppolite travaillent depuis de nombreuses années avec différentes corporations dans le but de profiler les personnes qui souhaitent développer davantage leurs capacités en apprenant à se connaître et à se connecter à soi-même :

“Any organisation is globally looking for ways to improve both its internal fluidity and its external efficiency. Nonetheless, your organisation cannot be better than the people working for it. If within your organisation you find how to improve each individual’s contribution, your overall effectiveness will dramatically increase. By assessing everyone’s needs you can create the best possible conditions for your organisation to move to its next level. Recognising the people you employ for their talents and preferences has the power to significantly leverage their involvement.”²⁹

Cette explication présente sur leur site internet résume parfaitement l’objectif que la méthode Action Types tente d’implémenter : une entreprise ne peut pas être meilleure que les personnes qui y travaillent et c’est pourquoi il est essentiel de valoriser l’humain dans les politiques de gestion des ressources humaines. Comme nous l’avons déjà mentionné, il est question ici de créer les meilleures conditions possibles afin que chaque individu puisse optimiser ses performances personnelles et ainsi contribuer au succès d’une entreprise structurellement et humainement efficiente. De plus, en faisant ressortir les profils des employé·e·s, il est possible de constater les disparités entre les personnes. Ceci peut réellement influencer la cohésion d’équipe et ainsi les performances de l’entreprise si des personnes ne sont pas faites pour travailler ensemble (M. Bertrand Théraulaz, co-fondateur Action Types, Diesse, formation de base ATA Module 1, septembre 2020). La méthode Action Types va donc faire ressortir ce qui est « naturel » pour construire une confiance entre les membres d’une équipe.³⁰ Dès lors, un·e dirigeant·e d’entreprise possèdera les informations nécessaires pour placer les bonnes personnes aux bons endroits et ainsi optimiser les performances de la société.

Théraulaz et Hippolyte interviennent dans de nombreuses entreprises et équipes sportives afin de partager leur méthode et aider des dirigeant·e·s ou des entraîneurs à améliorer les capacités de leurs équipes. Certain·e·s entraîneurs décident parfois de suivre la formation de praticien Action Types eux/elles-mêmes afin de pouvoir ensuite exécuter les méthodes de profilage sur leurs propres joueur·euse·s (M. Bertrand Théraulaz, co-fondateur Action Types, Diesse, formation de base ATA Module 1, septembre 2020). Le point essentiel à retenir ici pour tout·e chef·fe d’entreprise est le fait que certains aspects du bien-être et de la performance se passent à des niveaux bien plus profonds dans notre corps que nous le croyons. C’est pourquoi, les conférences et services proposés par l’équipe d’Action Types semblent être un moyen optimal afin de répondre à un besoin essentiel de la branche de gestion des ressources humaines : placer les bonnes personnes aux bons endroits.

²⁹ <http://welcome.actiontypes.com/where-we-help/organisations/#.Yqr8zRNBy3I> (Consulté le 16 juin 2022)

³⁰ <http://welcome.actiontypes.com/where-we-help/management/#.YqsZERNBy3J> (Consulté le 16 juin 2022)

3) Coaching & Feedback :

Nous avons évoqué le sujet du coaching et des feedbacks avec Véronique, ancienne skieuse freestyle professionnelle, qui nous expliquait que durant sa carrière, elle cherchait constamment la critique et les feedbacks de son entraîneur pour progresser (entretien avec Véronique, 2022). Elle évoquait notamment l'importance de l'analyse après avoir fixé ses objectifs en début de saison. En lien avec cela, nous avons pu constater lors de notre entretien exploratoire avec Pierre Cordero, qu'il manquait, selon lui, des outils simples d'analyse de performance régulière et d'évaluations continues des employé·e·s. Le coaching et les feedbacks réguliers peuvent donc combler ces éléments manquants dans le modèle entrepreneurial, spécialement dans la gestion des ressources humaines. En effet, des séances périodiques avec le personnel, afin d'analyser les performances individuelles de chacun·e, pourraient être mises en place dans l'optique de pouvoir donner des feedbacks aux employé·e·s et ainsi analyser leur travail. Certes, les séances du personnel existent déjà dans de nombreuses entreprises mais il s'agirait ici de mettre sur pied des analyses plus personnelles de chaque salarié·e en utilisant, par exemple, l'outil de la Typologie Action Types Approach. Selon Véronique, ces aspects du sport sont transposables en entreprise également mais il est primordial de trouver un équilibre. Certaines personnes pourraient sentir trop de pression si tous leurs faits et gestes étaient analysés par leur supérieur·e (Entretien avec Véronique, 2022). Il s'agit ici de doser et de mettre en place un système où le coaching et les feedbacks font partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines, tout en gardant un équilibre et en laissant une part d'autonomie et de liberté aux salarié·e·s.

Pour les dirigeant·e·s d'entreprises, le fait de prendre du temps afin de donner des feedbacks aux employé·e·s démontre aussi une forme d'attention envers eux/elles. Nous en revenons aux valeurs humaines et à ce qu'évoquait Georges-André Carrel : replacer l'humain au centre du management. Consacrer du temps pour le personnel de la société est un investissement à long terme avec comme objectif de fidéliser les salarié·e·s et les diriger vers le chemin de l'automotivation. La mise en place de séminaires de coaching et de séances de feedbacks permettrait non seulement de prendre du temps afin d'analyser et évaluer les performances individuelles et globales de l'entreprise, mais surtout de permettre aux employé·e·s de continuer à se développer (Dalla Pria, 2019). Véronique nous expliquait qu'elle n'était pas habituée à recevoir si peu de retours sur son travail lorsqu'elle débutait dans le monde professionnel après sa carrière sportive (Entretien avec Véronique, 2022). Quand elle skiait, les séances de coaching et les remarques de son entraîneur lui permettaient de poursuivre son développement et donc de rester dans l'élite durant de nombreuses années. Chaque sportif·ve ou équipe sportive consacre du temps à l'analyse de leurs performances afin d'en tirer des éléments à améliorer et ceci peut tout à fait se transposer dans le monde des entreprises. Les aspects du coaching et des feedbacks peuvent permettre aux dirigeant·e·s d'établir un processus d'évaluation continu des employé·e·s et ainsi mettre l'accent sur des éléments clés afin de poursuivre leur développement. Certes, cela demande un certain investissement, ce qui peut parfois

poser un problème, mais il est essentiel de permettre non seulement au personnel d'avoir un retour sur le travail effectué, et surtout de se rendre compte de l'atteinte, ou non, des objectifs.

L'exemple de la skieuse suisse Lara Gut illustre ce besoin de feedbacks et de coaching afin de continuer à se développer. La championne du monde 2021 de slalom géant explique :

« J'aime que l'on m'explique. Je n'ai jamais eu peur de changer d'avis, mais j'ai besoin de comprendre pourquoi dois-je faire trois manches et pas huit ? Pourquoi ce matériel et pas un autre ? Si une personne décide pour moi, je ne saurai jamais pourquoi je suis fatiguée, pourquoi je commets des fautes. Je réciterai bêtement un texte que je ne comprends pas. J'attendrai que la solution vienne d'ailleurs. Je n'apprendrai rien, donc je serai incapable de donner un avis. »³¹

Nous constatons que la skieuse a besoin d'obtenir des feedbacks dans le but de continuer d'apprendre. Les explications sont recherchées par les athlètes afin qu'ils/elles puissent améliorer leurs performances, remporter des victoires et ainsi s'épanouir pleinement dans leur sport. La volonté de maximiser l'épanouissement des salarié·e·s au travail est aussi un objectif souvent évoqué dans la littérature concernant la gestion des ressources humaines (Dalla Pria, 2019) et lorsque les objectifs sont atteints grâce aux excellentes performances, cela va augmenter les chances d'avoir un personnel pleinement épanoui et une cohésion de groupe optimale. Ceci nous renvoie à un de nos concepts théoriques qui est la notion d'instrumentalisation du sport de Barbusse (2009). Le sport peut être utilisé sous différentes formes afin de répondre à des besoins de la sphère entrepreneuriale. Ici, il est question de mettre en application des concepts que nous retrouvons dans le milieu sportif, tant amateur que professionnel. Selon Dalmas & Lima (2016), la nouvelle génération d'employé·e·s recherche les feedbacks et a besoin d'établir un lien de communication avec leurs supérieur·e·s. Nous l'avons évoqué, la « Génération Y » est une génération de personnes hyperconnectées et toujours actives sur les réseaux sociaux. Tout tourne autour de la communication et de l'image, c'est pourquoi les auteurs expliquent ces caractéristiques liées à la recherche de feedbacks, de gratification et de communication régulière lorsqu'ils/elles travaillent sur des projets divers (Dalmas & Lima, 2016).

Nous comprenons donc que les aspects du coaching et des feedbacks occupent une place d'autant plus essentielle dans le management d'aujourd'hui. Les dirigeant·e·s d'entreprises doivent savoir s'adapter à l'environnement dans lequel ils/elles évoluent et surtout aux personnes avec lesquelles ils/elles collaborent au quotidien.

³¹ Carrel, G-A. (2020). Management des organisations sportives, présentations lors d'un cours-séminaire à l'UNIL [PowerPoint]

4) Compétences personnelles :

Le dernier élément concerne les outils du milieu sportif ainsi que les compétences acquises, qui peuvent répondre aux besoins liés à l'évolution des employé·e·s. Ces éléments ont tous été évoqués par nos enquêté·e·s et font partie intégrante de leurs connaissances actuelles. Nous voyons que ces outils issus du modèle sportif correspondent à l'évolution qu'il y a eue chez les employé·e·s ces dernières années. En somme, les compétences acquises, ainsi que les outils utilisés par nos ancien·ne·s sportif·ve·s de haut niveau, peuvent être transposées afin de répondre aux « nouveaux » besoins des salarié·e·s en entreprises. L'aspect mental est un facteur clé dans le sport comme dans le monde du travail. Nous avons évoqué dans cette étude que le marché devient de plus en plus concurrentiel et que la technologie ne cesse de faire évoluer le monde entrepreneurial. Un·e employé·e·s qui se sent bien mentalement va trouver une manière de s'épanouir dans son travail. Ce phénomène est similaire dans le sport, un·e joueur·euse qui se sent bien d'un point de vue mental et qui développe une grande confiance va voir ses performances augmenter (Corbeil, 2020). Associée à cela, la gestion du stress est un des éléments centraux en lien avec les compétences mentales. Être capable de gérer ses émotions fait partie des compétences mentales d'une personne. Nous avons évoqué cela lors de notre entretien avec Gérald qui nous expliquait que la capacité de gestion de son stress était un des facteurs primordiaux qu'il a pu facilement transposer dans son métier actuel. Tous ces éléments touchent au bien-être d'une personne et à son épanouissement dans son activité professionnelle, c'est pourquoi les compétences acquises lors d'une carrière sportive de haut niveau, sont des outils adéquats pour répondre à certains besoins des employé·e·s de la nouvelle « Génération Y ».

En ce qui concerne les compétences organisationnelles et la rigueur, elles peuvent faciliter la part d'autonomie qui est laissée à un·e salarié·e. En effet, les dirigeant·e·s d'entreprises vont logiquement laisser une plus grande liberté à leurs employé·e·s qui démontrent des capacités organisationnelles adéquates et une certaine rigueur dans les tâches qu'ils/elles doivent accomplir. La créativité fait également partie des caractéristiques liées à la « Génération Y » dont parlent Dalmas & Lima (2016), où les employé·e·s d'aujourd'hui veulent être indépendant·e·s dans le travail qu'ils/elles effectuent. Cette nouvelle génération peut avoir des atouts considérables pour les dirigeant·e·s d'entreprises car ces personnes sont très actives sur les réseaux sociaux et sont familières avec les avancées technologiques (Dalmas & Lima, 2016). Lorsqu'elles sont libres et peuvent exprimer toute leur créativité, leurs performances vont augmenter dans la foulée et ceci sera bien entendu bénéfique pour l'entreprise. Dalmas & Lima (2016) évoque le cas des « entreprises libérées » où la confiance, la transparence et le côté humain sont les piliers fondamentaux du mode de fonctionnement. L'innovation et la créativité sont des éléments essentiels de ce type d'entreprise mais en analysant la méthode de management de ces sociétés, il est clair que pour que cela fonctionne, les employé·e·s doivent montrer leurs capacités organisationnelles ainsi que de la rigueur dans leur travail.

Les autres composantes issues du modèle sportif, et nous l'avons observé lors des entretiens, peuvent être transférées dans la sphère du travail afin de faciliter l'épanouissement au travail, le bien-être et permettre de trouver un sens au travail que les personnes effectuent quotidiennement. Nos ancien·ne·s athlètes d'élite l'ont toutes et tous évoqué lors des interviews : ils/elles utilisent régulièrement les outils qu'ils/elles ont développés lors de leur carrière dans leur métier actuel. Ceci leur a permis non seulement de bien gérer leur transition d'après-carrière, mais également d'occuper actuellement des postes à responsabilités. La méditation, qui permet de réduire le stress et contrôler son attention (Ricard et al. 2015), la cohérence cardiaque qui permet d'écouter son corps afin de retrouver une certaine sérénité par la respiration (Marcadet 2017), ou encore la visualisation mentale sont des outils liés au bien-être humain. Ces techniques peuvent être utilisées par des sportif·ve·s tout comme par des personnes n'ayant jamais pratiqué de sport. L'élément essentiel ici est de trouver ce qui nous correspond le mieux en tant qu'individu. Chacun·e est différent, donc chacun·e a besoin de choses différentes pour se sentir bien et épanoui. Ces outils, compétences et connaissances du monde sportif sont donc des atouts à disposition des dirigeant·e·s d'entreprises qui souhaiteraient améliorer les conditions de travail et le potentiel de leurs salarié·e·s. Ces techniques peuvent être apprises de manière autodidacte, mais pour un·e chef·fe d'entreprise, il pourrait être bénéfique d'insérer ce type de modèle dans la politique de gestion des ressources humaines en proposant, par exemple, des séminaires ou conférences avec des professionnel·le·s dans les domaines mentionnés ci-dessus. Ceci permettrait aux employé·e·s d'apprendre à se connaître eux/elles-mêmes, à comprendre comment utiliser certains outils et à favoriser leur épanouissement et performance au travail. Ces cours pourraient être divisés en plusieurs modules afin que les employé·e·s puissent les mettre en application dans leur routine quotidienne et ainsi voir comment ils/elles réagissent à l'utilisation de ces nouveaux outils.

Nous constatons que les outils issus du monde sportif, ainsi que les compétences acquises qui en découlent, peuvent répondre à certains besoins que nous retrouvons dans le modèle entrepreneurial. Les ancien·ne·s sportif·ve·s professionnel·le·s que nous avons interrogés possèdent aujourd'hui un avantage conséquent sur leurs collègues non-sportif·ve·s. Une carrière de plus de dix ans dans l'élite nationale ou internationale permet d'acquérir des compétences qui sont ensuite transposables lors de la reconversion de ces athlètes. En analysant cette proposition de modèle, nous constatons que la plupart des compétences et connaissances acquises par nos enquêté·e·s correspondent à celles présentées dans le modèle que propose Durand (2006). Ainsi, le secteur de la gestion des ressources humaines, domaine où les compétences et connaissances sont au cœur du sujet, peut donc s'appuyer sur notre proposition de modèle pour mettre en place une politique GRH. En effet, nous pouvons constater que la majorité des compétences et connaissances développées par nos participant·e·s répondent aux critères du modèle de l'alchimie de la compétence de Durand (2006).

Comme énoncé plus tôt dans ce travail, nous allons maintenant voir si notre troisième hypothèse émise en début d'étude se confirme ou non. En analysant notre proposition de modèle de transfert,

nous avons réfléchi à une façon d'interpréter les éléments qui y figuraient et de comprendre comment ils pouvaient se transposer dans une politique de gestion des ressources humaines. En début de travail, nous avons posé comme troisième hypothèse : le modèle sportif global peut-il être utilisé pour améliorer le modèle managérial des entreprises ? Le terme managérial englobe principalement la gestion des ressources humaines qui est un des éléments centraux de notre étude. Nous estimons alors que cette troisième hypothèse n'est que partiellement confirmée. En effet, le modèle sportif que nous avons proposé dans notre étude n'est pas un modèle global mais plutôt une partie de ce dernier. Les aspects du leadership, du marketing, du sponsoring ou encore des valeurs sont des éléments clés de la sphère sportive. Nous nous sommes focalisés uniquement sur les aspects liés aux compétences, aux outils et à certaines connaissances. Certes, nous avons démontré que ces éléments peuvent en effet améliorer le modèle entrepreneurial lorsqu'il s'agit de la gestion des ressources humaines, mais nous n'avons pas proposé un modèle sportif global pour répondre à ces besoins. La formulation de notre dernière hypothèse pourrait être modifiée de telle sorte qu'elle soit légèrement plus précise, par exemple : une partie du modèle sportif peut être utilisée pour améliorer le modèle managérial des entreprises. Dans ce cas-là, l'hypothèse posée aurait été confirmée par les résultats obtenus dans ce travail de mémoire.

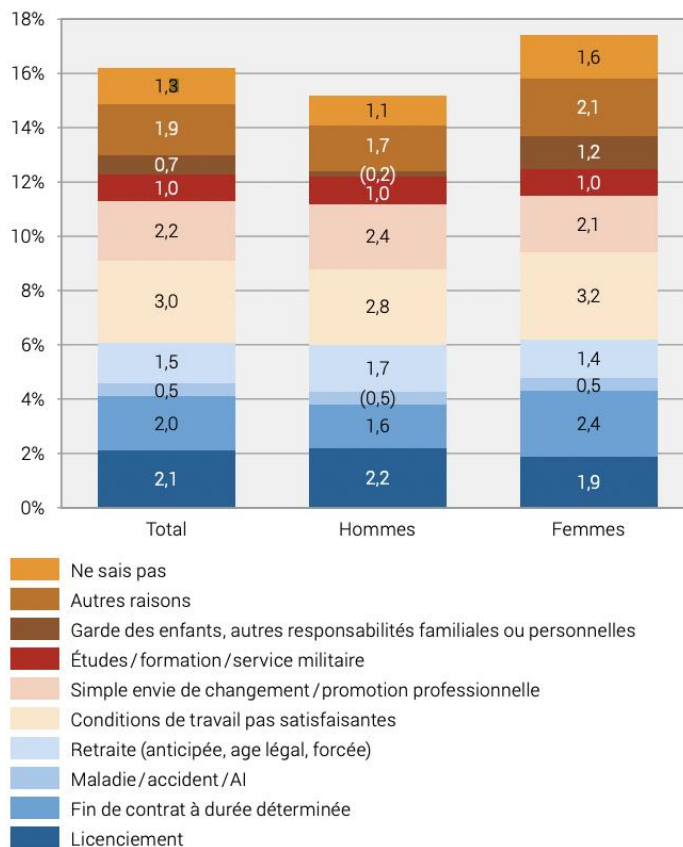
7.3 Quel avenir pour les politiques GRH dans les entreprises ?

La gestion des ressources humaines est un domaine qui a beaucoup évolué au cours des quarante dernières années. Nous avons pu le constater au fil de ce travail, les méthodes de management ainsi que les besoins des employé·e·s ont changé. Les dirigeant·e·s d'entreprises se trouvent parfois dans des positions délicates lorsqu'il s'agit de gérer le personnel et leurs attentes. Saïd Balhadj (2012), chercheur et enseignant marocain, a étudié la problématique liée à la GRH dans les petites et moyennes entreprises (PME). Comme dans la majeure partie de la littérature traitant de ce sujet, l'auteur évoque le fait que le monde professionnel et le marché du travail ne cessent d'évoluer et de se transformer. Par conséquent, les dirigeant·e·s d'entreprises ne peuvent en aucun cas négliger le domaine de la gestion des ressources humaines qui se doit d'évoluer en concordance avec les changements qui s'opèrent sur le marché du travail. Prenons par exemple le cas de la Suisse : selon une étude réalisée par l'Office Fédéral de la Statistique (OFS) en 2020, les changements d'emploi sont en hausse depuis 2014 avec, en 2018, près d'un million de suisse·sse·s ayant quitté leur emploi en l'espace d'une année (La mobilité professionnelle en Suisse, Office Fédéral Statistique, 2020). Ces chiffres démontrent que le marché du travail est instable et surtout qu'une grande majorité de personnes n'hésitent pas à changer de travail après seulement quelques mois. Une question survient alors : qu'est-ce qui pousse les gens vers la sortie si rapidement ? Dans le rapport de l'OFS, lors de l'année 2019, la raison principale pour laquelle les employé·e·s décident de quitter leur emploi, tous sexes confondus, était qu'ils/elles n'étaient tout simplement pas satisfait·e·s des conditions de travail dans leur entreprise. En résumé, d'après les calculs de l'Office Fédéral de la Statistiques, environ une personne sur cinq quitte son travail pour cette raison évoquée ci-dessus (OFS, 2020).

Raisons pour avoir quitté le dernier emploi (taux de rotation brut), par sexe, en 2019

En % de la population active occupée en période initiale

G5



Source: OFS – ESPA

© OFS 2020

Figure 5 : Rapport de l'OFS sur la mobilité professionnelle en Suisse, 2020

Le pourcentage de femmes évoquant des conditions insatisfaisantes au travail est légèrement plus haut que chez les hommes. Selon un rapport publié en 2008 par le bureau d'études de politique du travail et de politique sociale, 55 % de femmes ont été victimes d'un ou de multiple cas de harcèlement sexuel au travail, et près de 50 % d'hommes rapportent la même chose (Risque et ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail – une enquête représentative en Suisse alémanique et en Suisse romande, 2008). Bien entendu, d'autres aspects entrent en ligne de compte lorsque l'on parle des conditions de travail, mais nous avons décidé de ne pas entrer dans les détails de ce point de vue-ci. L'objectif principal est de comprendre en quoi la gestion des ressources humaines est un élément clé du bon fonctionnement d'une entreprise et ainsi comprendre quel est l'avenir des politiques GRH dans les entreprises.

Pour revenir sur le travail de Balhadj (2012), ce dernier évoque dans sa publication l'importance du climat de travail et le rôle que joue l'employeur. L'auteur développe : « *Il [employeur] doit donner un sens, une signification, une raison d'être aux changements pour que les employés modifient leurs façons de faire le travail.* » Cet élément est fondamental car dans le sport professionnel, les manager·euse·s sportif·ve·s font face aux mêmes défis avec leurs joueur·euse·s qui doivent eux/elles aussi adhérer à un système et aux méthodes partagées par l'entraîneur. Ce dernier va créer une identité au sein de l'équipe qu'il/elle entraîne, il/elle va mettre en place des tactiques de jeu, des valeurs et va ensuite devoir donner un sens à tout ceci afin que les joueur·euse·s soient déterminé·e·s à atteindre les objectifs. Cependant cette démarche demande un investissement et se construit sur la durée. Dans son article, l'auteur reprend une étude exploratoire effectuée dans le cadre d'une recherche doctorale, dans la région nord du Maroc, et évoque des chiffres intrigants. Les chercheurs ont démontré que les dirigeant·e·s de petites et moyennes entreprises consacraient seulement 12,8 % de leur temps à la gestion des ressources humaines. Cependant, 43 % de ces mêmes cadres d'entreprise interrogés ont déclaré que la partie concernant la gestion du personnel était celle où ils/elles rencontraient le plus de difficultés (Balhadj, 2012). Nous constatons donc que ce domaine d'activité n'est pas simple à gérer et l'objectif de ce travail de mémoire est d'aider les dirigeant·e·s à mettre en place une politique de gestion des ressources humaines qui permettent d'exploiter le plein potentiel de chaque membre du personnel. Comme nous avons pu le constater dans notre proposition de modèle optimal de transfert du sport vers l'entreprise, il est essentiel pour les cadres d'entreprises de permettre aux salarié·e·s de s'épanouir et de se sentir bien au travail. En s'inspirant du modèle sportif avec les compétences, les connaissances et les outils issus de cette sphère, ils/elles vont pouvoir donner les clés nécessaires au bon fonctionnement de groupe et à des performances globales maximisées.

Balhadj (2012) évoque trois termes sur lesquels les dirigeant·e·s peuvent s'appuyer pour implémenter une méthode de GRH efficace : dynamique, proactive et adaptée à son environnement. Ces trois « mots-clés » résument le climat de travail que les cadres d'entreprise devraient mettre en place afin d'optimiser la productivité de leurs employé·e·s. Un environnement dynamique où le personnel est proactif avec une grande liberté quant à la prise de décisions peut se révéler comme un atout majeur sur le marché. De plus, nous avons vu dans notre proposition de modèle la nouvelle génération d'employé·e·s veulent être autonomes dans leur travail. Il y a donc un équilibre à trouver et en proposant l'utilisation d'outils du sport pour développer des compétences identiques à celles acquises par nos ancien·ne·s athlètes professionnel·le·s que nous avons interrogés, cela va permettre aux cadres d'entreprises de se libérer d'une partie de la gestion. En effet, en proposant des séminaires, des conférences et en instruisant les employé·e·s, cela va permettre à ces dernier·ère·s d'être plus indépendant·e·s. La politique de gestion des ressources humaines se verra être beaucoup plus dynamisante, ce qui va par conséquent influencer sur les performances globales de la firme.

8 Limites du travail

La première limite identifiée dans le cadre de ce travail concerne le nombre d'athlètes interrogé·e·s. En effet, nous avons choisi de nous entretenir qu'avec quatre ancien·ne·s sportif·ve·s professionnel·le·s car nous avons réalisé que certaines informations revenaient plusieurs fois. Cependant, un plus grand nombre d'entretiens auraient pu nous apporter davantage de précision, compétences, connaissances et outils du sport, et ainsi approfondir notre recherche. Plus l'échantillon est grand, plus les résultats obtenus seront précis, mais nous considérons nos résultats comme étant relativement significatifs car nous avons observé un seuil de saturation des données. En interrogeant d'autres athlètes, nous aurions certainement obtenu des réponses similaires à celles déjà récoltées. Le temps et la disponibilité des participant·e·s pour effectuer les entretiens nous ont aussi limités dans notre étude. Les enquêté·e·s ont été très aimables et volontaires mais ils/elles avaient toutes des emplois du temps très chargés, avec quelques fois, que trente minutes à nous accorder. Nous avons été contraints parfois de fusionner certaines questions afin de gagner du temps et pouvoir récolter un maximum d'informations. Le temps à disposition a donc parfois été un facteur limitant.

Nous avons évoqué dans cette étude le fait que les ancien·ne·s athlètes professionnel·le·s avaient un avantage sur les autres employé·e·s non-sportif·ve·s du par leurs compétences acquises durant leur carrière. Ceci peut donc jouer un rôle lors du processus de recrutement pour un poste au moment de leur reconversion, mais nous avons mené une réflexion également sur la question de leur notoriété. Pour certain·e·s de nos participant·e·s, leur carrière dans l'élite s'est traduite par des médailles Olympiques et des participations aux Championnats du Monde. Ces athlètes sont donc connus au niveau européen voire mondial, et lors d'un entretien d'embauche, cet aspect peut peser son poids quant à la décision que vont prendre les personnes en charge du recrutement. Il est donc possible qu'un certain biais rentre en ligne de compte, c'est pourquoi nous avons choisi d'inclure cet élément dans nos limites. À l'inverse, il serait pertinent de se demander si la pratique sportive professionnelle n'est pas limitante lors de la reconversion puisque les athlètes n'ont potentiellement pas engrangé d'expérience liée au poste qu'ils/elles convoitent.

Une autre limite, cette fois liée au modèle de transfert que nous avons proposé dans le travail de mémoire, concerne son utilisation. En effet, l'application de ce modèle dans la politique de gestion des ressources humaines demande un certain investissement de la part des dirigeant·e·s d'entreprises qui souhaiteraient le mettre en action. Dans le cas de grandes multinationales, il peut s'avérer que son utilisation devienne délicate lié au fait qu'il y a un grand nombre d'employé·e·s dans la société. C'est pourquoi, en premier lieu, nous suggérons une application limitée uniquement aux petites et moyennes entreprises avec un nombre plus restreint de collaborateur·trice·s.

Dans une perspective d'avenir, il serait intéressant d'approfondir cette étude avec un échantillon de participant·e·s plus grand afin d'obtenir des résultats plus précis. Dès lors, le modèle que nous avons proposé dans le cadre de ce travail pourrait être repris et détaillé davantage afin d'en tirer d'autres conclusions. L'idée serait d'apporter par la suite une validation académique du modèle optimal de transfert des compétences et connaissances issues du monde sportif, vers celui de la gestion des ressources humaines des entreprises par un référentiel expert du monde du management et des ressources humaines.

9 Conclusion

Ce travail de recherche avait pour objectif de comprendre comment les compétences et connaissances acquises lors d'une carrière sportive professionnelle – de dix ans ou plus – peuvent être transposées dans la politique de gestion des ressources humaines d'une entreprise. Notre étude a mis en exergue certains atouts et outils que le sport peut apporter au monde entrepreneurial, principalement lorsqu'il s'agit de la gestion des employé·e·s. Pour atteindre notre objectif, nous avons opté pour une recherche qualitative au travers de laquelle nous avons cerné les principales compétences et connaissances développées par des ancien·ne·s athlètes d'élite. Puis, nous nous sommes interrogés sur leur utilisation, au quotidien, dans leur reconversion professionnelle. Dès lors, notre étude a tenté de comprendre les attributs et compétences recherchés dans le monde des entreprises afin de pouvoir créer un modèle optimal de transfert. Le but étant d'aider les dirigeant·e·s d'entreprises à mettre en place une politique GRH basée sur des éléments provenant de la sphère sportive. C'est pourquoi, nous nous sommes également entretenus avec des anciens ou actuels cadres d'entreprises afin de comprendre ce qui était recherché dans le monde entrepreneurial et ainsi établir des parallèles entre ce dernier et le sport.

Nous avons vu, au cours de cette étude, que le secteur des ressources humaines a évolué ces dernières années, et de ce fait, oblige une constante remise en question de la part des dirigeant·e·s d'entreprises. La satisfaction et l'épanouissement des employé·e·s au travail sont deux éléments primordiaux afin de maximiser les performances de l'organisation. Une entreprise ne peut être compétitive sur un marché concurrentiel si ses salarié·e·s ne le sont pas en premier lieu. C'est pourquoi il est essentiel de s'assurer d'avoir une politique de gestion des ressources humaines adaptée à l'évolution qui s'est produite dans la sphère entrepreneuriale. La politique RH mise en place influence grandement les employé·e·s, et ceci va bien entendu se répercuter sur l'entreprise en elle-même. Le rendement des salarié·e·s, leur motivation à venir travailler ainsi que leur envie de bien faire va dépendre majoritairement des méthodes utilisées par les cadres.

Grâce aux sept entretiens réalisés, nous avons pu d'une part questionner les ancien·ne·s sportif·ve·s professionnel·le·s sur les compétences acquises lors de leur carrière sportive de haut niveau ainsi que sur les transferts qu'ils/elles effectuent au quotidien dans leur reconversion. D'autre part, nous avons pu comprendre les éléments qui se mettent en place dans certaines entreprises, en termes de management et de gestion des ressources humaines. Les interviews nous

ont également permis de constater que les ancien·ne·s sportif·ve·s d'élite répondent à la majeure partie des critères de compétences recherchés par les dirigeant·e·s d'entreprises.

Parmi les compétences les plus souhaitées par les cadres (hors cahier des charges), et mises à profit par les ancien·ne·s athlètes dans leur nouvelle carrière, sont les compétences dites transversales, c'est-à-dire transposables dans des domaines d'activités variés – à l'inverse des compétences techniques. Les compétences mentales, organisationnelles, relationnelles, la gestion du stress, la résilience ou encore la rigueur sont les principaux éléments qui ont été mentionnés lors de nos entretiens. L'apprentissage de ces capacités peut notamment se faire grâce à l'utilisation de divers outils développés dans le monde du sport. En étudiant les différents outils existants et ceux désignés par les athlètes, nous avons pu créer un modèle optimal de transfert en partant du modèle sportif, vers le modèle entrepreneurial. Les quatre outils employés sont les suivants : Team Building, Typologie ATA, Coaching et feedback et Compétences personnelles. De plus, deux modèles – sportif et entrepreneurial – ont été développés dans ce travail afin de construire le modèle de transfert optimal final.

À savoir, la littérature met en évidence les liens et les logiques convergentes entre la sphère du sport et celle du monde professionnel mais jusqu'ici, à notre connaissance, aucun modèle n'avait été proposé pour expliquer comment cette utilisation du sport peut être appliquée dans le cadre d'une politique de gestion des ressources humaines.

Finalement, nous souhaiterions terminer ce travail en précisant que cette étude, et principalement le modèle créé, est une proposition qui n'a pas été validée scientifiquement par un référentiel expert en ressources humaines. Comme mentionné dans nos limites, les perspectives d'avenir pourraient résulter en une étude comprenant un plus grand échantillon afin de pouvoir proposer un modèle plus détaillé. Notre objectif était de démontrer de quelle manière certains éléments du modèle sportif pouvaient répondre aux besoins des entreprises en termes de management et de gestion des ressources humaines. Dès lors, notre vision à court terme consiste à proposer notre aide à des dirigeant·e·s de petites et moyennes entreprises qui souhaiteraient améliorer ou renouveler leur politique de gestion des employé·e·s et ainsi potentiellement augmenter les performances globales de leur société.

« Le type de leadership qui entraîne le plus grand nombre d'adeptes est celui qui place le service au-dessus de lui-même. Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, apprennent qu'elles ne sont durables que lorsqu'elles servent des besoins humains. »

Stephen R. Covey

10 Bibliographie

Articles scientifiques

Abdellah, E. (2016). Gestion des émotions & performance sportive : Similitudes & différences en fonction du niveau d'expertise & la nature du sport de compétition pratiqué. *IOSR Journal of Sports and Physical Education*, 03(04), 57-65. <https://doi.org/10.9790/6737-03045765>

Aboubadra-Pauly, S., & Afriat, C. (2019). *Les compétences transversales : Quels usages sur le marché du travail ?* France Stratégie.

Anadon, M. (2006). La recherche dite « qualitative » : De la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, Vol. 26(1), 5-31.

Balhadj, S. (2012). La problématique de la GRH dans les PME : Spécificités et besoins. *Dossiers de recherche en économie et gestion*, 1(1), 221-231.

Barbusse, B. (2002). Sport et entreprise : Des logiques convergentes ? *L'Année sociologique*, 52(2), 391. <https://doi.org/10.3917/anso.022.0391>

Barbusse, B. (2006). Le management des professionnels du sport. Le cas d'un club de handball. *Revue française de gestion*, 168-169(9-10), 107-123. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.107-123>

Barbusse, B. (2009). Entre sport et entreprise, une attirance réciproque. *L'Expansion Management Review*, N° 134(3), 10. <https://doi.org/10.3917/emr.134.0010>

Ben Hassen, N. & Hofaidhllaoui, M. (2012). L'«employabilité» des salariés : facteur de la performance des entreprises ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 91, 129-150. <https://doi.org/10.3917/resg.091.0129>

Bouvet, P. (2009). Pratiques sportives, pratiques managériales. *L'Expansion Management Review*, N° 134(3), 50. <https://doi.org/10.3917/emr.134.0050>

- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000*, Volume 29(5), 69-88. <https://doi.org/10.3917/g2000.295.0069>
- Calvin, S., Chakor, T., Cicut, N., & Dantin, P. (2014). Le leadership des sélectionneurs sportifs de haut niveau. Vers une figure transformationnelle et vicariante ? *Revue française de gestion*, 243(6), 71-88. Cairn.info.
- Chakor, T. (2016). Le sport en entreprise : Un nouveau levier de management des ressources humaines ? *Management et Santé au travail*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01393635>
- Dalla Pria, Y. (2019). Quand le sport se met au service du management : La fabrique du « salarié de haut-niveau ». *Ethnologie française*, N°176(4), 671. <https://doi.org/10.3917/ethn.194.0671>
- Dalmas, M., & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH : *Management & Avenir*, N° 90(8), 151-174. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0151>
- Debois, N. (2005). Intégrer l'entraînement mental dans la préparation de l'athlète: quelques exemples de mise en oeuvre. *Revue AEFA*, 177, 27-31.
- Defélix, C., Mazzilli, I., & Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : Des modèles à l'épreuve des faits. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96(2), 60-72. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/grhu.096.0060>
- Dermit-Richard, N. (2013). L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6,2, 36-51. <https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0036>
- Durand, T. (2015). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 267-295. <https://doi.org/10.3166/RFG.160.261-292>
- Hammioui, L. E. (2019). *La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise*. 3, 1-15. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.3623767>
- Honoré, L., Martin, D. P., & Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Nouveaux comportements : Nouvelle GRH ? *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 77(3), 2-7. <https://doi.org/10.3917/grhu.077.0002>

- Lardinois, T., & Tribou, G. (2004). Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? Entretien avec Anny Courtade. *Revue française de gestion*, 30(150), 193-201. <https://doi.org/10.3166/rfg.150.193-201>
- McKnight, K., Bernes, K., Gunn, T., Chorney, D., Orr, D., & Bardick, A. (2009). Life After Sport : Athletic Career Transition and Transferable Skills. *Journal of Excellence*, No. 13.
- Nelson, L. J., Potrac, P., & Groom, R. (2014). Receiving video-based feedback in elite ice-hockey : A player's perspective. *Sport, Education and Society*, 19(1), 19-40. <https://doi.org/10.1080/13573322.2011.613925>
- Pichot, L. (2007). Les politiques de communication par le sport au service de la dynamique organisationnelle des entreprises. *Communication et organisation*, 31, 230-247. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.222>
- Pierre, J. & Barth, I. (2013). Sport et management : un dialogue ancien, de nouvelles perspectives. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6,2, 2-4. <https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0002>
- Pierre, J., Pichot, L., & Burlot, F. (2010). Le sport en entreprise au service des pratiques managériales. *Communication*, Vol. 28/1, 133-160. <https://doi.org/10.4000/communication.2075>
- Raspaud, M. (2002). Logique sportive versus logique d'entreprises ? *Les cahiers du journalisme*, 11, 54-65.
- Razafimbelo, A. (2020). *Les compétences comportementales : Un enjeu majeur pour une meilleure insertion des jeunes sortants de l'enseignement supérieur*. Revue Didaktika.
- Ricard, M., Lutz, A., & Davidson, R. (2015). Comment la méditation modifie le cerveau. Ses bienfaits vus au scanner. *Pour la science*, 445.
- Shapiro, S. L., Jazaieri, H., & de Sousa, S. (2016). Meditation and Positive Psychology. In C. R. Snyder, S. J. Lopez, L. M. Edwards, & S. C. Marques (Éds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, 3rd Edition. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199396511.013.50>

Silva, T., Cunha, M. P. e, Clegg, S. R., Neves, P., Rego, A., & Rodrigues, R. A. (2014). Smells like team spirit : Opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67(3), 287-310.
<https://doi.org/10.1177/0018726713492349>

Strauss, K. (2021). Tout ce qui brille n'est pas une médaille d'or: Lumière sur la santé mentale des athlètes.

Strub, S., & Schär, M. (2008). *Risque et ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail* (p. 169). Département fédéral de l'économie.

Ouvrages

André, C. (2011). *Méditer, jour après jour* (L'iconoclaste).

Marcadet, D.-M. (2017). *Stress et cohérence cardiaque*. 4.

Target, C., & Petitjean, I. (2016). *La Bible de la préparation mentale : La Méthode Target : De la théorie à la pratique*. (Amphora).

Sites internet et articles du web

Accenture Strategy. (n.d.). *Modèles opérationnels*. Accenture Strategy France.

Consulté le 23 juin 2022 sur <https://www.accenture.com/fr-fr/services/operating-models-index>

Agence France-Presse. (18 novembre, 2013). *Moins de la moitié des Français aiment leur travail*.

<https://www.bfmtv.com/economie/emploi/moins-de-la-moitie-des-francais-aiment-leur-travail-AN-201311180068.html#:~:text=Par%20ailleurs%2C%20selon%20ce%20sondage,subit%20pas%20sa%20situation%20professionnelle>

Agence France-Presse. (20 juin, 2020). *Knysna : il y a 10 ans, l'équipe de France implorait en direct*.

https://www.lepoint.fr/sport/football/knysna-il-y-a-10-ans-l-equipe-de-france-implosait-en-direct-20-06-2020-2380975_1858.php

Domenech, C. (12 mai, 2022). *Voici le classement des sportifs les mieux payés en 2022*. Capital.

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/voici-le-classement-des-sportifs-les-mieux-payes-en-2022-1436323>

Indeed (Janvier, 2022). *L'éthique professionnelle : définition, utilité et exemples*. Indeed Operations Ltd. Consulté le 20 août 2022 sur <https://ch-fr.indeed.com/conseils-carriere/evolution-professionnelle/ethique-professionnelle>

Institut National du Sport et de l'Éducation Physique. (Novembre, 2008). *Référentiel de compétences des sportifs de haut niveau*. Département de l'Orientation, de la Formation et de l'accès à l'Emploi. <http://www.ffvb.org/data/Files/DTN/HAUT%20NIVEAU/referentiel-de-competence%20des%20sportifs%20de%20haut%20niveau.pdf>

Leroux, L. (3 janvier, 2020). La confiance mutuelle : ingrédient essentiel à la performance des équipes. <https://www.louiseleroux.com/post/2017/03/03/la-confiance-mutuelle-ingr%C3%A9dient-essentiel-%C3%A0-la-performance-des-%C3%A9quipes>

Michael Page. (n.d.). *Qu'est-ce qu'une politique RH ?*. Page Group. Consulté le 22 mars 2022 sur <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/d%C3%A9veloppement-et-r%C3%A9tention-de-vos-salari%C3%A9s/quest-ce-quune-politique-rh#:~:text=Une%20politique%20de%20ressources%20humaines,cadre%20de%20la%20gestion%20RH>

Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques. (Avril, 2013). *Qu'est-ce que le sport professionnel*. Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques de France. <https://www.sports.gouv.fr/pratiques-sportives/sport-performance/sport-professionnel/Qu-est-ce-que-le-sport-professionnel>

Palfroy, M. (9 septembre, 2020). *Qu'est-ce que la résilience ?*. Cadremploi. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/quest-ce-que-la-resilience>

Schmidt, G. (n.d.). *Gestion des ressources humaines*. Encyclopaedia Universalis. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/gestion-des-ressources-humaines/>

Yann Schimmer. (n.d.). *Qu'est-ce qu'une bonne politique « ressources humaines »*. Agence 1min30. <https://www.1min30.com/marketing-rh/quest-ce-quune-bonne-politique-ressources-humaines-116261>

Divers

Burlot, F. (2001). L'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines. Le cas d'Apple. In *Stratégie des entreprises dans le sport* (Economica, p. 181-195). Economica.

Businaro, J., & Perera, E. (2020). *Le team building en entreprise, évolution postmoderne entre sport et GRH*.

Corbeil, M. (2020). « Influence de l'anxiété, la confiance en soi et la préparation mentale sur une performance sportive » Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en kinanthropologie.

Murier, T., Christin, T., & Vuille, A. (2020). *La mobilité professionnelle en Suisse* (Statistique de la Suisse, p. 16). Office Fédéral de la statistique.

Saint-Germes, E. (2004). *L'EMPLOYABILITÉ, UNE NOUVELLE DIMENSION DE LA GRH?* XIVème congrès de l'AGRH, Montréal.

11 Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien utilisé avec les ancien-ne-s athlètes professionnel-le-s

Partie démographique et informative :

- **Présentation :**

- Nom et Prénom
- Parcours de vie (académique, professionnel, ...)
- Activité professionnelle actuelle
- Quel sport avez-vous pratiqué ?
- Durant combien d'années ?
- Jusqu'à quel niveau avez-vous joué ?

Thèmes :

- **Compétences développées durant la carrière sportive professionnelle :**

- Quelles sont les compétences principales que vous avez acquises lors de votre carrière sportive ?
- Selon vous, quelles étaient les compétences les plus importantes afin d'avoir du succès dans votre sport ?
- A quel moment de votre carrière avez-vous commencé à les développer ?
- Combien de temps, approximativement, est-ce que cela vous a pris afin de « mastériser » ces compétences ?
- Y-a-t-il des compétences que vous auriez souhaité acquérir mais que vous n'avez pas réussi ? Si oui, lesquelles et qu'est-ce qui vous a manqué ?
- Selon vous, les compétences mentales, savoir-être, relationnelles etc. sont-elles plus importantes que les compétences purement techniques pour faire une longue carrière dans le sport d'élite ? Pourquoi ?

- **Outils utilisés :**

- Comment avez-vous développé ces compétences mentionnées auparavant ?
- Quel(s) est/sont l'/les outil(s) (préparation mentale, yoga, méditation, ...) ou la personne qui vous a le plus aidé ? Pourquoi ?
- Quels outils ont le plus facilement été transposables dans votre reconversion professionnelle ? Pourquoi ?
- Pensez-vous que ces outils du sport soient facilement transposables dans le monde des entreprises ? Si oui, pourquoi ?
- Avez-vous déjà tenté d'implémenter un transfert, quel qu'il soit, du sport vers le monde du travail avec des collègues ou employés ? Si oui, de quelle sorte ?

- **Transposition des compétences et connaissances dans la reconversion professionnelle :**

- Aujourd'hui, transférez-vous des compétences acquises dans le sport dans votre profession actuelle de manière consciente ? Si oui, lesquelles utilisez-vous le plus ?
- Comment est-ce que cela vous aide ?
- Quels changements avez-vous observés au cours de votre parcours professionnel en entreprise ou dans votre travail actuel ?
- Pensez-vous qu'il serait bénéfique pour les DRH d'entreprises d'utiliser ces outils issus du monde du sport professionnel dans leur méthodes de gestion avec des employé-e-s non-sportif-ve-s ? Pourquoi ?

- **Conclusion :**

- En tant que dirigeant, pensez-vous qu'un modèle optimal de transfert du sport vers l'entreprise afin de vous aider à mettre en place votre politique GRH au sein de votre entreprise serait utile ? Pourquoi ?

Annexe 2 : Guide d'entretien utilisé avec les anciens ou actuels dirigeants d'entreprises

Partie démographique et informative :

- **Présentation :**

- Nom et Prénom
- Activité professionnelle (ou ancienne activité)
- Pour quelle(s) entreprise(s) avez-vous travaillé ?
- Durant combien d'années avez-vous pratiqué cette activité ?
- Parcours de vie (académique, professionnel, ...)
- Pratiquez-vous un sport ? Si oui, lequel ?
- Pensez-vous que sport et entreprise s'inter-influencent et sont intimement liés ? Si oui, comment ? pourquoi ?

Thèmes :

- **Gestion des ressources humaines :**

- Comment définiriez-vous votre gestion des ressources humaines ?
- Sur quelle base vous êtes-vous fondé ?
- Quelles valeurs essayez-vous ou avez-vous essayé de promouvoir dans votre gestion ?
- Combien de personnes deviez-vous gérer ?
- Si pratique d'un sport → avez-vous transféré des aspects du monde sportif dans votre gestion d'entreprise et des RH ? Si oui, lesquels ? pensez-vous que c'était de manière consciente ?
- Quels étaient vos critères premiers de recrutement ? Pourquoi ?
- Qu'en est-il de la complémentarité des personnalités et des compétences ? Accordez-vous plus d'importance à l'un ou à l'autre et pourquoi ?
- Quelle place occupe le côté humain dans votre méthode de gestion du personnel ?

- **Leadership :**

- Comment vous définiriez-vous en tant que cadre ?
- Avez-vous modifié vos méthodes de leadership au fil des années ? Si oui comment ? pourquoi ?
- Comment définiriez-vous un bon leader ou un bon directeur d'entreprise ?
- Vous êtes-vous inspiré de quelqu'un en particulier pour définir vos méthodes de leadership ?

- **Interventions de M. Georges-André Carrel :**

- Quel était le but de ces formations/conférences ?
- Pourquoi avez-vous fait appel à M. Carrel ?
- Quelles compétences et connaissances ont été transmises ?
- Est-ce que ses interventions vous ont été bénéfiques ? Si oui, comment ? et pourquoi ?
- Quels changements ont été opérés ?
- Comment avez-vous utilisé les compétences et connaissances d'un manager sportif pour mettre en place votre méthode de GRH ?
- Quelles conséquences ou influences avez-vous perçues sur les salarié-e-s ?
- Votre entreprise a-t-elle évolué après le passage de M. Carrel ? Si oui, comment ?
- Est-ce que pour vous, la transposition de compétences et connaissances d'un manager sportif de haut niveau peut améliorer les méthodes de gestion des RH ? Pourquoi ?
- Utilisez-vous actuellement des méthodes de management issues du sport ? Lesquelles ?

- **Conclusion :**

- Globalement, pensez-vous que les méthodes de GRH issues du management sportif ont un impact sur les performances d'une entreprise ? et pourquoi ?

Annexe 3 : Retranscription de l'entretien avec Amaury le 12/04/22

Nom d'emprunt : Amaury

Tout d'abord merci de m'avoir accordé un peu de temps pour effectuer cet interview. On va commencer avec une petite présentation donc je vais vous laissez vous présenter en quelques mots, parcours de vie, parcours professionnel, etc. :

Alors je m'appelle Amaury, je suis emmentalais de base et j'ai vécu toute ma jeunesse à Bienne, donc j'ai fait mon apprentissage... moi j'ai fait charpentier à la base. J'avais cette opportunité d'être hockeyeur entre 15 et 18 ans et il fallait trouver un job, un apprentissage à l'époque, où il fallait que ça soit assez rapide, donc j'ai fait charpentier qui durait trois ans...et c'était dans le même village où j'habitais. Donc j'ai pris cette opportunité là parce que mon employeur m'avait promis de me laisser partir aux entraînements durant les pauses de midi. A l'époque c'était encore que deux matchs par semaine et non pas trois comme maintenant...et on avait moins d'entraînements aussi donc c'était un peu plus facile de gérer l'apprentissage et puis hockey professionnel. Mais c'est vrai que c'était pas évident parce que tu dois aller sur les chantiers à 7h00 du matin, tu vas à l'entraînement à 10h, après, des fois, tu vas jusqu'à Coire en déplacement, donc c'était quand même assez lourd. Par la suite, je suis parti à 19 ans à Rapperswil, donc là j'ai signé trois ans de contrat, premier contrat pro, et puis j'ai fait trois ans. Après il y a Kloten qui est venu me chercher, donc j'ai fait deux ans à Kloten mais ça c'était pas très bien passé parce que j'avais trop de pression par rapport à ce que je devais fournir. Donc, après deux ans, je suis parti à Lausanne, c'était en 2004-2005, là j'ai fait deux ans, une année en ligue A et une année en ligue B. Et puis, après Lausanne, je suis parti trois ans à Fribourg, là on a fait des belles saisons. C'est un peu ces années où le club s'est remis dans les rails à Fribourg. Puis, après, deux ans à Zurich où là j'ai fait une année et demie. Je suis sorti de mon contrat après deux parce que c'était aussi un peu la « mafia » suisse allemande donc c'est difficile quand t'es romand de se mêler à ça. Voilà...c'était pas un environnement qui me plaisait mais le club était vraiment chouette, mais c'était le tout qui m'a fait changer...et puis après, à la fin, j'ai signé quatre ans à Lausanne. Donc ça c'est un peu mon parcours de joueur, j'ai fait 18 ans au plus haut niveau, et j'ai arrêté à 34 ans. Moi j'ai pas dû arrêter sur blessure ou autres raisons, c'était mon bon-vouloir d'arrêter parce qu'il y avait trop et au bout d'un moment, tu vois, après 18 ans, tu fais tous les jours de la salle de force, tu fais tous les jours des entraînements, au bout d'un moment t'en a un peu... voilà ! Il y en a qui joue jusqu'à 40 ans, certains jusqu'à 30. Après j'aurais pu continuer et repartir à gauche à droite, peut-être à Ambri ou j'en sais rien, pour une année ou deux...mais c'est vrai que j'ai vécu six ans à Lausanne et puis j'ai réussi un peu à faire mon cercle d'amis. Et je me suis dit que pour le business ça serait pas mal de rester là et de poursuivre ma carrière après-hockey donc c'est pour cela que je suis resté là et qu'on a créé le business qu'on fait maintenant (Restaurant). Du coup, après ma carrière de hockey si tu veux, deux ans avant que j'arrête, j'ai commencé à travailler dans les assurances. Donc je faisais deux après-midis par semaine à la Zurich Assurance à Echallens...donc c'est pas que j'ai arrêté le hockey et que je me suis retrouvé sans rien. Je me suis quand même un peu...j'ai essayé de chercher quelque chose avant d'arrêter. Après, dès que j'ai arrêté le hockey, je me suis lancé dans les assurances pendant deux ans, donc ça a fait quatre ans en tout. J'ai fait mes papiers qu'il fallait pour avoir quelque chose et puis, au bout d'un moment, j'ai eu ce déclic de me mettre à mon compte par rapport à la recette de tartare que j'avais...et puis on s'était toujours dit, avec ma femme, qu'un restaurant ça serait trop compliqué, et puis finalement on a un restaurant maintenant et un Food-truck (rires). Mais c'était un peu mon chemin que j'ai eu, voilà.

Du coup, toute la carrière de hockey en Suisse c'est ça ?

Oui !

Pas à l'étranger, rien du tout ?

Non...c'était encore...si tu veux nous, on a fait les Championnats du Monde au Canada et Finlande en 1998, et puis c'était un peu les premières fois où les joueurs suisses étaient draftés. Il y avait Riesen, il y avait Aebischer, c'était un peu ces gens-là, donc ça commençait à...les Suisses commençaient à se montrer un peu aux États-Unis. Maintenant, c'est clair qu'il y a beaucoup plus de jeunes qui sont draftés ou autre, mais...on était dans les papiers de deux-trois mais jamais parti quoi !

D'accord, parfait ! Du coup, là on va parler un peu des compétences principales que vous avez pu développer grâce au sport, durant toute ta carrière de sportif professionnel. Quelles sont les compétences que vous avez pu développer durant ton parcours sportif dans l'élite ?

Alors tu vois, l'école de vie du hockey c'est...je pense que le hockey c'est quand même une école de vie qui est assez rigoureuse avec les horaires, les entraînements, il faut toujours être à 100%, quand tu as des matchs tu ne peux pas être à 90% sinon les gens parlent de toi parce que tu n'as pas performé. Quand t'as un job « normal », tu peux arriver le lundi un peu plus tranquille, t'es pas forcément obligé d'être à 100%. Donc c'est cette rigueur que j'ai actuellement, où je me donne toujours à fond, et puis t'as toujours envie de gagner quand tu fais du sport...donc ça c'est le principal élément que je garde maintenant, c'est que j'ai toujours envie d'être au top, à fond, et puis de tout faire pour essayer d'être au meilleur niveau. D'être perfectionniste aussi, ça c'est toujours un truc que j'ai eu depuis le début...mais c'est principalement cette hargne de gagner et d'être au top tout le temps !

Oui, excellent ! Et est-ce qu'il y a d'autres compétences qui ont été importantes pour pouvoir avoir du succès dans votre sport ?

Alors c'est difficile, j'ai pleins de choses qui me passe par la tête mais j'arrive pas vraiment à mettre des mots comme ça. Tu ne peux simplement pas te laisser aller parce qu'il y en a pleins qui peuvent prendre ta place donc, pour moi, c'est vraiment cette rigueur. Par rapport à l'hygiène de vie aussi, c'est très important, ça fait partie du truc. Si tu veux jouer jusqu'à 40 ans, tu ne peux pas trop faire de faux pas. Après moi, j'ai toujours été un bon-vivant, donc on essaie quand même de profiter un peu de la vie et de matcher un peu les deux. Par exemple, pendant deux-trois mois, ou bien pendant une saison, t'as vite des endroits ou des moments dans ta carrière où tu te dis : « Purée est-ce que j'arrête, est-ce que je continue ?! » Et durant ces 18 ans de carrière, si t'arrêtes pendant trois mois, faut faire attention parce que c'est difficile de revenir dans ce milieu-là. Donc c'est vrai, c'est hyper rigoureux, t'as des entraînements tout le temps, c'est intense tout le temps...après c'est pas le sport le plus intense hein, si on prend les gymnastes qui s'entraînent dix heures par jours, c'est encore autre chose. Mais voilà, après c'est devenu un peu naturel parce que c'est une passion que tu fais, c'est un job mais c'est une passion aussi donc tu le fais avec plaisir. Donc automatiquement c'est un peu plus facile à gérer. Après, il y a aussi une différence entre les suisses allemands et les suisses romands, nous (les romands) on est toujours un peu plus relax alors que les suisses allemands, tu vois qu'ils sont plus « carrés ». Donc voilà, c'est des belles expériences de vie aussi...mais oui, la compétence principale c'est la rigueur.

D'accord... et à quel moment, dans votre carrière, avez-vous commencé à développer ces compétences de rigueur, de ne jamais rien lâché, de vouloir toujours être au top...est-ce qu'il y a eu un moment où vous vous êtes dit que c'est ça qu'il vous faudrait pour arriver au top ?

Je pense que j'ai eu plusieurs phases...je pense que c'était entre mes 18 et 22 ans, c'est quand j'étais vraiment au top. Et puis après, quand t'es au milieu de ta carrière ça roule, tu continues et je pense aussi qu'à la fin, quand tu sais que t'arrives vers la fin, tu te dis : « Mais purée, si j'avais pas cette rigueur-là, dans le job après, qu'est-ce que je vais faire quoi ?! » Je pense que c'était en plusieurs phases au cours de ma carrière. Je pense qu'au début, quand tu as envie de montrer, de te présenter et d'être niveau international, c'était plus dans cette phase-là. Donc ça, c'était plus pour le hockey, et quand t'arrives en fin de carrière, c'est plus pour « l'après-hockey » que tu te focalises là-dessus quoi !

Est-ce qu'il y a des compétences, durant votre carrière, que vous auriez aimé acquérir mais que vous n'avez peut-être pas réussi ou que vous auriez aimé plus développer ? Si oui, lesquelles ?

Oui...alors si je devais refaire ma carrière actuellement, il me faudrait plus de mental parce que c'est beaucoup plus dur maintenant de faire une carrière sur le long terme. C'est beaucoup plus exigeant au niveau physique, je ne dis pas que ça ne l'était pas quand je jouais mais c'était moins intense. Il me semble qu'il y avait moins de contacts aussi malgré qu'il y en avait déjà beaucoup. Mais c'est vrai que la force mentale c'est aussi extrêmement important quoi ! Maintenant j'ai développé un mental d'acier, je regarde jour après jour, je ne regarde pas trop en avant, je ne me projette pas trop loin. Voilà, le mental c'est un truc hyper important !

Le mental, vous auriez aimé le développé plus durant votre carrière sportive mais maintenant vous l'avez de par votre rôle dans le monde professionnel ?

Je pense que c'est venu au fur et à mesure, le mental je l'avais déjà un peu. Je n'étais pas au top au niveau de l'entraînement, je n'étais pas le gars qui était le premier sur la glace et ni le dernier. J'étais entre les deux et pour ça, peut-être, j'aurais dû plus le montrer quand j'étais en suisse allemande.

Pour le sport de haut niveau, est-ce que vous pensez que les capacités mentales, savoir-être, relationnelles sont plus importantes que les compétences purement techniques ? Si oui, pourquoi ?

Ça peut aider aussi oui ! Maintenant, si tu veux être au top, il faut...avant, moi quand je jouais, si tu étais un joueur moyen, tu pouvais encore passer, maintenant si tu veux vraiment jouer, tu dois être au top tout le temps. Avec les matchs qu'ils ont, par exemple Lausanne, ils ont eu sept matchs en douze jours et c'est monstre intense quoi ! Alors qu'au foot, ils en ont en général un match par semaine et puis ça gueule quoi (rires). Non mais je ne dis pas que le hockey est le meilleur sport mais tu vois au niveau intensité, il faut être tout le temps dedans ! C'est un tout, avec l'hygiène de vie, avec les entraînements, la récupération aussi, et puis après ça tu l'apprends au fur et à mesure. C'est vrai que les jeunes d'aujourd'hui, tu arrives dans le bain et tu penses que tu vas faire carrière parce que tu as fait deux saisons en Ligue A mais c'est tout un processus que tu dois avoir. C'est pas parce que tu as réussi deux ans que tu vas continuer. Tu dois aussi faire gaffe aux blessures, avec ton hygiène de vie, c'est un tout quoi !

Excellent ! Et durant votre carrière sportive, est-ce que vous avez utilisé des outils pour développer ces compétences, cette rigueur ? Aviez-vous accès à des outils du sport avec les équipes dans lesquelles vous avez joué ? Lesquelles ? :

Oui, alors on a eu, quand j'étais à Fribourg, donc c'était un peu au milieu de ma carrière, on commençait à avoir des coaches mentaux. Quand tu arrives en fin de saison, aux play-offs, ou des moments dans la saison quand tu commences à perdre des matchs, il y a un coach mental qui vient mais pour nous, vu que c'était un peu le début, après ça dépend de la personne que tu as en face de

toi mais je n'ai jamais trop pris ça au sérieux. Après il y en a que ça aide, et d'autres que ça aide un peu moins mais moi, ça ne m'a pas trop aidé. Mais c'était quand même utile pour certains donc, dans un groupe, c'est vrai qu'il faut un peu de tout mais oui...ça commençait à être accessible. Maintenant tu vois que ça commence à être partout et de plus en plus jeune aussi.

Donc pour vous, il n'y a pas eu réellement d'outils que vous avez utilisés pour acquérir ces compétences ? :

Non.

C'est venu un peu de vous-même du coup ?

Oui je pense plutôt oui. En fait moi, j'arrive à vivre dans une bulle où je me sens tout seul, avec ma famille, et tout ce qui se passe à côté de moi en fait un peu quoi. A part avec le restaurant maintenant, c'est différent mais j'arrive bien à me protéger de ça...des critiques etc.

Alors ça...c'est typiquement une compétence ! Vous pensez que le sport vous a aidé pour ça ?

Oui ! Après, pendant le sport, je ne l'avais peut-être pas forcément par rapport au public, parce que quand tu joues mal, tu reçois des critiques et puis ça fait quand même mal. Mais au niveau interne, familial ou privé, j'arrive à être assez fort là-dedans parce que je pourrais vivre qu'avec ma famille, sans voir quelqu'un, pendant une semaine ou deux facile ! J'ai besoin de personne en fait parce qu'on est bien ensemble et je gère tout seul.

Ouai, intéressant...et vous pensez que ces outils que l'on retrouve dans le sport aujourd'hui du type préparation mentale, type kiné, méditation, yoga, toutes ces choses qu'on retrouve, selon vous, sont facilement transposables dans le monde de l'entreprise ? et pourquoi ?

Oui, bah ma femme fait du yoga tous les mercredis et ça aide un peu à s'évader du job quoi ! Parce que c'est vrai que, moi, si je n'avais pas les enfants, je serais 24/24h ici dedans et je penserais qu'au boulot...et je pense que ça n'est pas top non plus quoi ! Donc tu dois trouver l'équilibre en fait, le but c'est pas de faire un burn-out dans deux ans. On a lancé le truc et tu dois aussi faire des choses à côté pour toi, le yoga, moi je vais de temps en temps aussi chez le physio parce que j'ai des soucis d'arthrose mais ça me fait aussi du bien par rapport au job ! Donc c'est vrai qu'on peut utiliser ces outils là pour être au top...pour que ça joue quoi !

Oui, ça c'est sûr que ce sont des choses importantes, prendre soin de soi et tout... :

Mais tu vois moi, par exemple, au début de ma carrière quand j'ai commencé à Bienne, on avait deux matchs par semaine, on jouait le mardi et le samedi. Et puis on sortait tous les jeudis et puis on sortait bien quoi...on buvait bien, tous les dimanches soir aussi et ça c'est un truc que tu ne pourrais plus faire maintenant. Ça a tellement changé depuis 1998 jusqu'en 2014 donc il y a quand même 15 ans. Alors c'est clair que ça évolue, et ça va encore évoluer plus tard mais maintenant tu ne pourrais plus faire ça, tu ne tiendrais pas une saison en tant que joueur.

Ouai c'est clair que ça a beaucoup changé, c'est sûr ! Donc là, maintenant, dans le monde du travail, que cela soit avant, dans le monde des assurances ou ici au restaurant, est-ce que vous avez déjà tenter d'implémenter un transfert du sport vers l'entreprise ? Si oui qu'était-ce ?

Je pense que c'est plus les valeurs ! Nous, on est hyper jovial avec ma femme et ça c'est vraiment au centre quoi ! C'est d'être souriant, d'accueillir les gens, c'est aussi ça le succès qu'on a. Quand tu fais un « event », tu y vas avec le plaisir, mais on a toujours été comme ça. Par rapport au sport, ce que j'ai réussi à acquérir et à transférer c'est quand, par exemple, tu fais un festival, tu fais des horaires de malade, je suis toujours au taquet, j'ai toujours envie de faire plus tu vois ! Ça je pense que quand tu es sportif, tu te dis que tu as toujours envie d'être au top et puis de gagner quoi ! Mais j'ai encore beaucoup de choses à découvrir aussi en tant que patron parce que ce n'est pas du tout la même chose quand tu as...nous on a le foodtruck que depuis 2016 donc c'était que des extras qu'on avait jusqu'à maintenant. Donc quand tu prends les extras qui viennent à un festival ou dans un « event », ils sont toujours dans une humeur qui est cool parce que tu bosses dans un endroit sympa et tu fais un peu la fête, mais on gère toujours pour garder cette qualité mais on essaie de se faire plaisir aussi. Mais depuis qu'on a le restaurant maintenant depuis juin 2021, c'est des employés fixes que tu as à 100%, donc c'est pas du tout la même chose. Du coup c'est des choses que je dois apprendre à gérer aussi, les employés...parce que moi, je veux faire tout moi-même, du coup déléguer c'est super compliqué ! Mais on apprend tous les jours !

Alors, on va parler un peu d'aujourd'hui, avec le restaurant...du coup les compétences que vous avez mentionnées avant, d'être perfectionniste, cette rigueur, créer sa bulle, comment est-ce que vous transférez ça dans votre métier actuel ? et est-ce que vous le faites de manière consciente ? :

Alors, le truc c'est que je ne l'ai pas tout le temps fait pendant le sport. J'ai vécu un peu sur mon talent, j'aurais toujours pu faire plus en fait, tu vois ! Là, aujourd'hui, j'en fait plus que quand j'étais hockeyeur parce que quand je faisais du hockey, je me disais

toujours : « C'est bon, au pire tu pourras toujours trouver un job à côté. » Alors que là, si ça ne roule pas, qu'est-ce que je vais faire tu vois ?! Donc c'est pour ça que je me donne à fond, mais là c'est devenu naturel quoi !

Et depuis que vous avez fini votre carrière sportive et que vous êtes passé dans le monde du travail, qu'est-ce que vous avez observé comme changements, en quoi avez-vous évolué ?

Bah déjà au niveau salarial (rires), c'est pas la même chose. Bon moi j'ai toujours été dans une phase un peu linéaire dans mes gains d'argent. Mais voilà, la transition n'est pas facile du sport au monde de l'entreprise, il y a des choses qui sont difficiles à mettre en place à la fin de la carrière. J'ai eu deux connaissances qui se sont suicidées, c'était pas des proches mais des joueurs avec qui j'ai joué, parce qu'ils ont mal vécu l'après-carrière. Donc c'est vrai que c'est pas non plus un truc à prendre à la légère et penser que ça va être facile de gérer ça tu vois ! Moi j'ai eu de la chance, j'ai réussi à créer un truc qui fonctionne, mais je suis peut-être dans le faible pourcentage des sportifs qui font des après-carrière. Mais c'est intéressant d'évoluer donc voilà...on a des projets aussi d'agrandir peut-être plus tard mais pour l'instant il faut trouver un équilibre, on a une famille, il faut gérer quoi parce que tu ne sais pas ce qu'il se passera demain quoi !

Pensez-vous que ça serait bénéfique pour un DRH, un dirigeant, un patron d'entreprise d'utiliser ces outils du sport, ce modèle du sport pour implémenter ça dans l'entreprise ? Et comment est-ce que vous voyez la chose justement en tant que patron d'un restaurant ?

Oui je pense qu'il y a quelque chose à faire là-dedans ! Après, chaque entreprise est différente, déjà par rapport à la grandeur de l'entreprise. Je pense que plus c'est petit, plus t'arrives à créer un lien qui match assez vite. Nous, vendredi par exemple, on va faire une activité avec la boîte pour resserrer un peu les liens. Donc nous on essaie vraiment de faire que chacun se sente important dans l'entreprise, pas que quelqu'un soit laissé de côté. Mais c'est vrai que c'est là qu'on voit que ça prend énormément de temps de gérer des employés. Nous, on passe passablement de temps, même qu'on a que quatre employés fixes à 100%, bientôt cinq, mais rien que ça, ça prend un temps incroyable. C'est pas pour rien qu'on dit que c'est un métier à 100% de faire RH quoi, parce que dans les entreprises...bah nous on se dit purée on a que quatre employés mais c'est vrai que ceux qui en ont 20-30 c'est chaud à gérer quoi ! Nous on en a déjà deux qui sont partis, après il faut retrouver, si on en a un qui est en congé bah c'est toi qui remplaces parce que c'est une petite entreprise. Si t'en a un qui te demande congé, tu veux pas dire non parce que tu passes pour le méchant donc tu dis oui mais après c'est toi qui dois aller bosser pour prendre sa place. Donc voilà, après tu dois toujours recadrer quand même, de temps en temps, parce que ça peut vite « partir en cacahuète » si tu ne recadres pas quoi ! Après, il n'y a pas tout le monde qui a le caractère fort, il y a pleins de personnages différents et je pense que de faire des séminaires de type « sur le mental » ou bien tu vas dans des endroits pour faire des activités, essayer de mixer des choses, je pense qu'il y a des choses à faire. Nous, par exemple, quand on faisait du hockey, ça commençait à venir dans le sport, le mental, le yoga, mais je ne sais pas si tu leur dis à tous : « Demain matin séance de yoga pour tout le monde ! », je ne sais pas s'ils seront tout chauds quoi !

Alors souvent, dans les plus grandes entreprises, là vous restez quand même une petite entreprise encore, mais en fait les gens peuvent s'inscrire aux activités en fait :

Ouai, c'est clair.

Du coup, pour vous, en tant que nouveau patron, d'avoir quelque chose qui est mis sur papier, un modèle, est-ce que ça pourrait vous aider à mieux gérer ou comprendre la GRH ?

Oui je pense parce que moi j'ai fait charpentier à la base, donc c'est pas du tout le métier quoi. Après j'ai fait toute la patente l'année passée, mais tu regardes un peu les RH, et t'as peut-être une heure de cours pendant trois semaines. Donc c'est vrai que faire des formations...aussi dans les entreprises où tu vas et tu fais un séminaire d'une ou deux heures, ça c'est des trucs nous on est preneur. Alors on a fait des organigrammes avec qui est où, pour les employés aussi c'est pas facile parce qu'on est trois patrons donc on a fait des organigrammes pour montrer qui fait quoi parce que c'est pas toujours clair. Si tu n'as pas ça sur papier aujourd'hui, les gens tu peux leur dire 15 fois, ils vont pas comprendre. Il faut vraiment des trucs sur papier pour que les gens se rendent compte quoi. On en a aussi quelques-uns qui sont venus nous demander une augmentation et on leur a dit non, mais deux heures plus tard tu les rappelles et tu leur dis que finalement c'est bon. C'est des choses à gérer quoi. Après je connais des gens haut-placés dans les RH, par exemple chez Audemars Piguet et eux c'est vraiment leur métier quoi. Ils m'ont donné deux-trois petits trucs à faire et c'est vachement intéressant mais je pense que je serai preneur s'il y avait c'est clair !

Okay, excellent, alors on est au bout, un grand merci pour votre temps en tout cas !

Annexe 4 : Retranscription de l'entretien avec Gérald le 13/04/22

Nom d'emprunt : Gérald

Tout d'abord merci de m'avoir accordé un peu de temps pour effectuer cet interview. On va commencer avec une petite présentation donc je vais vous laissez vous présenter en quelques mots tout d'abord :

Alors je m'appelle Gérald, je suis maintenant le responsable marketing et expérience du Lausanne Sport (football) depuis une année et demie. Donc, avant ça, j'étais joueur professionnel (foot), je viens d'Echichens, ensuite j'ai fait mes juniors au Lausanne Sport jusqu'à la première équipe. Après j'ai fait une petite pige par Malley et Stade Nyonnais, en 1^{ère} ligue, ensuite je suis revenu à Lausanne où là j'ai fait sept ans entre Super League et Challenge League... on a été en finale de Coupe Suisse et Europa League. Après sept ans, j'avais fait un peu le tour, je suis parti en suisse allemande, à Winterthur, où j'ai fait trois ans. Ensuite... après mes trois ans là-bas, j'ai décidé d'arrêter ma carrière pour faire une reconversion que j'avais déjà commencé depuis que j'étais à Winterthur, les trois dernières années. Et puis... j'ai arrêté ma carrière pro, j'ai encore fait une saison à Echallens, et j'ai intégré le Lausanne Sport pendant cette saison-là où je suis arrivé comme coordinateur marketing. Donc, au début, on était une petite équipe ici, on était deux ou trois, mais maintenant on a bien grandi. Et puis maintenant, après trois ans, je suis arrivé au poste de responsable marketing ici... et tout se passe bien.

Magnifique ! Et donc, carrière sportive professionnelle, combien d'années en tout ? :

J'ai fait 11 ans au niveau professionnel.

D'accord, et le niveau le plus haut auquel vous avez joué ?

Super League ici en Suisse.

Ok, parfait ! Et au niveau du parcours académique ? :

Alors niveau scolaire j'étais pas parmi les tout bons, mais j'ai fait l'école classique ensuite je suis parti sur un apprentissage que j'ai fait chez Grand Chelem Management. Après, j'ai encore travaillé, j'ai fait une année et demie comme employé chez Grand Chelem, ensuite on est monté en Super League donc là j'ai arrêté quelques années. Au bout d'un moment, j'avais assez de temps, donc j'étais reparti travailler chez un sponsor qui était Interiman, pendant une année. Après ça faisait un peu beaucoup, donc j'ai arrêté et puis dès que je suis allé à Winterthur, là je me suis lancé dans plusieurs formations dans le marketing. Alors, l'objectif d'aller à Winterthur c'était déjà d'apprendre l'allemand, et ensuite j'ai fait plusieurs formations en ligne, j'ai commencé un brevet mais je ne suis pas arrivé au bout parce que j'ai raté les examens. En fait, j'avais toute la théorie mais il me manquait la pratique. Mais au moins, après ça, je savais que c'était ce qui me plaisait et que c'était ce que je voulais faire. Je me suis toujours dit que je devrais le refaire mais là ça me motive pas trop. Ensuite j'ai fait pleins de formations autour du marketing, digital, les papiers Google, ce genre de choses. Et après je suis revenu ici, et là je viens de commencer, depuis deux mois, un CAS à l'UNIL en *pilotage du sport et leadership* avec Messieurs Bayle et Mutter que tu dois connaître. Après j'aimerais bien continuer à me former avec ce genre de formations mais on verra.

Excellent ! Donc maintenant on va partir sur les compétences développées lors de votre carrière sportive professionnelle. Alors pour vous, quelles sont les compétences principales que vous avez pu acquérir durant votre carrière de sportif à haut niveau ? :

Alors je pense que... bon il y a l'esprit d'équipe, il y a une langue, et il y a la gestion du stress, ça je crois que c'est un gros truc qui est utile au niveau des entreprises ! Après j'ai aussi appris des choses toutes bêtes mais importantes du type s'exprimer à la télévision sur des interviews, c'est des acquis qu'on a ensuite. Je pense que j'ai appris aussi un certain sens du sacrifice et une certaine éducation, un fil conducteur qui est toujours utile maintenant quoi !

Oui, exactement. Et pour avoir du succès dans le football, selon ce que vous avez remarqué durant votre carrière professionnelle, quelles sont les compétences les plus essentielles ?

Alors c'est surtout l'esprit d'équipe, pour moi typiquement je n'étais pas un joueur talentueux donc j'avais besoin d'avoir un bon collectif, j'étais quelqu'un qui ne me mettait pas forcément en avant. Et puis l'exigence dans le travail, dans les préparations, faire attention à tous les détails... c'était pas encore poussé comme maintenant, il n'y avait pas encore tout ce qui était nutrition, GPS, toutes ces choses, mais c'était quelque chose qu'on devait faire un peu nous-même... donc ça c'est vraiment quelque chose qui était très important pour moi et sur quoi je faisais attention. Et puis, il y a aussi le côté mental, qui est quelque chose où il fallait être solide... où il faut être solide !

D'accord, parfait ! Selon vous, est-ce que les compétences mentales, relationnelles, d'esprit d'équipe, sont plus importantes que les compétences purement physiques et techniques sur le terrain pour arriver au haut niveau ? et pourquoi ? :

C'est dur à dire...je dirais que sur le long terme oui, sur une carrière entière. Mais par contre, maintenant, de 16 à 18 ans, j'ai l'impression que si tu vas vite et puis que t'es développé physiquement, et que tu as la vitesse, c'est ça qui peut faire exploser les prix assez rapidement ! C'est après, sur le long terme, de 20 à 30 ans, que...si tu n'es pas intelligent et que t'as pas le côté mental, tu vas t'effacer. Tu peux « faire un braquage » entre 16 à 18 ans rien qu'avec la vitesse et un peu de réussite mais ensuite ça te rattrape si tu n'as pas d'autres compétences.

Oui, tout à fait. Est-ce qu'il y a un moment clé, dans votre carrière, où vous avez vraiment commencé à développer ces compétences dont vous avez parlé ou est-ce que ça s'est développé petit à petit ? :

Non...ça s'est développé petit à petit, après j'ai aussi la chance d'être né dans une famille qui a des principes, je pense que j'étais bien éduqué. Et puis, que j'ai pas eu de problèmes familiaux, et ça je pense que ça m'a enseigné tout de suite les bonnes valeurs qui m'ont été utiles par la suite. J'ai jamais eu des parents qui m'ont poussé à aller dans le sport, ils m'ont encouragé à faire ce que je voulais mais ils m'ont plutôt poussé à finir mes études, à être pragmatique...donc ça c'est quelque chose qui est important. Donc c'est quelque chose qui venait d'avant et ce n'est pas un gros travail que j'ai dû faire par la suite. Mais tout ce qui est mental ou comme ça, je n'ai jamais vu des gens, mais c'était quelque chose qui m'intéressait donc je me renseignais, je lisais des choses et j'essayais de travailler seul quoi.

Oui, d'accord. Et justement ces compétences que vous avez mentionnées...combien de temps est-ce que cela vous a pris afin de les « mastériser » et vous dire que vous étiez capable de les utiliser à bon escient ? :

Mais je crois que je les ai travaillés tout le long quoi parce que moi, de 17 ans jusqu'à 28 ans, j'avais le même stress avant les matchs. J'avais potentiellement les mêmes doutes, les mêmes craintes mais c'est quelque chose que j'avais l'habitude de travailler et de gérer. Je savais que j'avais un « process » qui me permettait, au début du match...ouai de 48 heures jusqu'au début du match, d'être prêt dans la tête pour chaque match quoi. Mais je pense que c'était quelque chose de bien, si mentalement tu n'as plus ce stress et ce genre de choses, c'est là après que tu lâches quoi.

C'est le bon stress en fait... :

C'est le bon stress exactement !

Est-ce qu'il y a des compétences, quand vous regardez un peu dans le rétroviseur, où vous vous dites : « J'aurais bien voulu être capable de faire un peu mieux avec tel ou tel type de compétences, j'aurais voulu en acquérir d'autres, etc. » et lesquelles ?

Oui alors c'est surtout en voyant maintenant ce qui se fait, tout ce qui est de la nutrition, on était pas du tout suivi, on ne parlait pas encore de gluten et de ce genre de choses. Je me dis aussi que j'aurais pu plus travailler sur des trucs spécifiques, plus faire de travail personnel, tu te dis toujours que tu aurais pu faire plus mais je pense que j'étais quand même...je ne sais pas si j'aurais pu aller plus haut, je pense que j'ai déjà fait plus que ce que j'aurais pu espérer quoi. Donc j'ai vraiment aucun regret là-dessus, après je me dit que si on avait été au courant de tout ce qui se dit actuellement sur la nutrition, peut-être que j'aurais été encore plus fit, plus vite, plus haut mais voilà quoi ! J'ai l'impression qu'on était tous dans un mode où on avait un peu tous la même hygiène de vie, maintenant ils ont tous aussi la même hygiène de vie à peu près donc ça s'équilibre. Les autres auraient aussi été peut-être plus forts s'ils avaient su avant quoi !

Oui, alors justement c'est bien parce qu'on va passer sur les outils que vous avez utilisés durant votre carrière. Est-ce que vous, quand vous jouiez professionnel, vous avez eu accès à un préparateur mental, à de la méditation, des cours de yoga, etc. ? Si oui, qu'est-ce qu'il y avait à votre disposition ?

Non, nous la seule chose qu'on avait c'était un préparateur physique...c'est ça qu'on a toujours eu. Mais tous les autres, c'était vraiment beaucoup moins professionnel que maintenant où ils ont « accès à tout ». Nous c'était vraiment personnel, tout ce que tu voulais...tu pouvais tout faire mais c'était tout personnel donc si tu voulais faire du yoga, avoir un préparateur mental ou un diététicien, ça devait venir de toi donc c'est des choses que je n'ai pas faites. Je faisais surtout attention, des fois, j'allais voir plus de physiothérapeutes ou d'ostéopathes, des choses comme ça pour des soins du corps mais rien au niveau mental. Pour la nutrition...des nutritionnistes j'en ai vu un ou deux, à l'époque, mais c'était beaucoup moins suivi que maintenant. Quand tu vois aussi avec les GPS (pour tracker les joueurs), les choses comme ça, c'était beaucoup moins poussé quoi !

Oui...du coup c'est intéressant parce que ces compétences dont vous avez parlé au début de l'entretien...gestion du stress, cette force mentale, cet esprit d'équipe...aujourd'hui, les joueurs ont plus ou moins accès à un préparateur mental, un kiné, un prof de yoga...pour justement les aider à développer ces compétences, et donc vous, comment vous vous y êtes pris pour

les développer ? Parce que ce n'est pas facile de dire : « Voilà j'aimerais mieux gérer mon stress, mais j'ai pas accès aux outils, donc comment je fais ?! » :

Ouai...bah aussi...je ne sais pas si c'est un avantage ou un inconvénient mais nous, c'était beaucoup moins professionnel donc on devait se débrouiller nous-mêmes...donc c'est aussi une qualité pour le travail professionnel ensuite. Maintenant quand on voit, ce n'est pas une critique, mais les gars...on leur prépare leur petit-déjeuner, il y a déjà le physio qui est là, il y a le diététicien qui est là, on leur prend leur rendez-vous au physio, ils ont potentiellement déjà une voiture avec les assurances déjà réglées, donc tous ces trucs, pour nous, c'est des choses sur lesquelles on a dû se débrouiller seuls quoi ! Et ça, je pense que c'est utile maintenant dans le travail parce que t'arrives au travail, et tu dois te débrouiller seul au début, et c'est une transition qui n'est pas facile. Maintenant quand t'es vraiment assisté de toutes les parts, c'est un peu différent. Alors, pour revenir sur ta question...niveau mental, je sais pas, moi c'était beaucoup par la lecture de livres, de positiver, de visualiser le match avant...je faisais beaucoup de visualisation où je me concentrais sur mes matchs, sur ce que je savais faire, je ne m'imaginai pas marquer une bicyclette à la 92^{ème} quoi, je me concentrais sur ce que je savais faire. Mais c'était tous des trucs comme ça avec lesquels je faisais du travail sur moi quoi !

Excellent ! Est-ce qu'il y a des personnes qui vous ont aidé justement à développer ces compétences ou est-ce que ça s'est fait vraiment seul ?

Alors je réfléchis mais je ne crois pas...c'était vraiment seul, comme je t'ai dit j'ai lu des livres, des articles qui parlaient un peu de ça, j'ai écouté des reportages... mais je l'ai vraiment fait seul oui.

Ok, d'accords...et aujourd'hui, ces compétences que vous avez réussi à développer dans le sport, lesquelles ont été le plus facilement transposables dans votre reconversion professionnelle ?

Je pense qu'il y a eu la gestion du stress...c'est quand même un gros truc. Le leadership, c'est quelque chose que j'ai appris aussi par le foot, j'étais quand même pendant longtemps capitaine et tout ça...et le travail en équipe, c'est quelque chose que j'ai reconnu ici aussi donc c'est quelque chose qui est important. C'est des bases que j'avais mais je vois aussi que c'est bien différent donc je dois travailler, apprendre des choses parce que ça reste différent, tu ne peux pas parler comme dans un vestiaire de foot au niveau de l'entreprise. Mais c'est surtout ça je pense, leadership, esprit d'équipe et gestion du stress.

Oui, super. Et maintenant, en tant que responsable, vous avez des gens que vous dirigez...est-ce que vous pensez que ces outils, alors vous ne les avez pas forcément utilisés par le passé, mais typiquement la préparation mentale, la méditation, tout ça...tous ces outils qu'on utilise aujourd'hui dans le sport, pensez-vous qu'ils seraient facilement transposables dans l'entreprise ? Et pourquoi ?

Alors facilement...oui je pense parce que de faire un cours de yoga pour une équipe de foot ou mon équipe ici, on peut l'organiser mais est-ce qu'il y aurait le même intérêt ? Je ne pense pas parce qu'un cours de yoga au niveau foot, c'est plus pour amener quelque chose physiquement. Là, ça serait plus en mode sortie d'équipe de travail, mais il y a des choses, des expériences que j'ai utilisées, dans les moments de crises aussi où tu te dis : « A l'époque j'avais fait ça, comment je pourrais l'adapter ici ? ». Quelle type de communication j'avais utilisé ? Est-ce qu'on avait discuté en groupe, ou individuellement ? Toutes des choses comme ça quoi.

Oui, et est-ce que vous avez déjà tenté, dans des moments clés ou des périodes difficiles, d'implémenter ce transfert du modèle sportif vers le modèle des entreprises ? Et si oui, comment ça s'est passé ? :

Alors oui, j'ai déjà essayé...bon typiquement là c'est une saison compliquée, donc j'ai déjà connu des saisons compliquées au foot. C'est vraiment, en mode, positiver, essayer de rester soudé, de pas dire n'importe quoi en dehors aussi. Ça c'est vraiment là même chose que dans une équipe de foot...ce qu'on essaie de faire ici, et on a eu une discussion il y a 2-3 semaines avec toute l'équipe...parce que je pense que les messages du cœur ne doivent pas être négatifs, surtout envers l'extérieur. Je pense que c'est important que ça reste ici, qu'on soit tous clair là-dessus. Donc c'est surtout ça comme exemple que j'ai maintenant.

D'accords... et des Team-Buildings, des sorties de groupe, etc. Est-ce que vous faites ça, est-ce que c'est quelque chose que vous essayez d'implémenter ? :

Oui, c'est quelque chose (Team Buildings) qu'on voulait faire un peu plus même, ça a été demandé aussi que ça se fasse plus. C'est quelque chose qu'on va essayer d'encore faire plus...je sais que ça marchait très bien au niveau du football aussi et je suis sûr que c'est bénéfique aussi pour ici. Il faut juste qu'on mette des dates, mais c'est des choses super importantes qu'il faut qu'on fasse davantage.

Ouai...et aujourd'hui, dans votre travail actuel, comment est-ce que ça vous aide réellement de transposer ces compétences mentionnées tout à l'heure ? Est-ce que vous avez vu des changements, une évolution au cours de votre parcours professionnel ? Comment est-ce que cela vous aide ? :

Alors moi je suis dans une situation un peu particulière parce que j'étais joueur de foot, maintenant je travaille dans un club de foot, mais du côté entreprise...donc des fois, c'est deux mondes qui ne sont pas du tout compatibles et je pense qu'une des forces maintenant, c'est le fait que j'ai connu le côté sportif, je connais le côté entreprise, je peux expliquer aux employés de l'entreprise comment ça se passe. C'est des petites choses hein, mais qui ne sont pas faciles à gérer...tu te dis toujours : « Là-bas ils ont des gros salaires, ici tu as potentiellement un gros écart. » C'est surtout la gestion entre les deux que je peux apporter, c'est pas comme si je travaillais dans une entreprise comme Sunrise qui n'a rien à voir avec le sport. Donc là-dessus j'ai une plus-value qui est intéressante parce que c'est vraiment deux mondes différents et c'est souvent là que ça pose des problèmes...entre le côté sportif et le côté entreprise.

Est-ce que vous voyez une différence entre quelqu'un comme vous qui avez fait du sport, une carrière à haut niveau, et d'autres employés qui n'ont jamais fait de sport, dans la gestion de certains moments clé, gestion de crise, etc. ? Comment ça se traduit ? :

Oui clairement ! Mais c'est surtout au niveau gestion du stress quoi, c'est vraiment le gros...c'est la gestion du stress, c'est prendre les priorités, ne pas paniquer. Après il y en a qui l'ont appris aussi dans d'autres boulots, pas forcément au foot, mais moi je l'ai appris par le foot, et je vois qu'il y en a qui ne l'ont pas et ils sont vite sous l'eau, en panique. Donc je pense que la gestion du stress c'est le point numéro un que je vois !

Vous avez d'autres anciens sportifs ou des gens qui pratiquent un sport à « haut niveau » mais pour leur plaisir ? :

Non...non, il y en a qui connaissent bien le foot mais aucun qui a joué à haut niveau dans le département marketing, communication, finances, RH...je suis le seul qui ait joué au haut niveau.

Ok d'accords...et est-ce que vous pensez que le fait d'utiliser ces outils du sport, ces compétences, ça peut être bénéfique pour un DRH dans sa politique de gestion des ressources humaines ? Comment vous voyez la chose, vous, personnellement ? :

Alors oui, pour moi c'est super important...les sportifs de haut niveau ont « une formation accélérée » là-dessus donc je pense que ça vaut clairement toutes les autres formations que tu peux apprendre même si tu n'as pas toute la théorie. Tu vis des choses en mode accéléré, dans des situation de stress, de crise, d'euphorie, qui te permettent d'avoir un bagage ensuite pour gérer des équipes dans les entreprises quoi.

Oui...est-ce que vous, vous partagez un peu vos connaissances et vos compétences que vous avez développées dans le sport avec les gens que vous dirigez aujourd'hui et comment vous le faites ? :

J'essaie...j'essaie de faire des choses, après, comme je l'ai dit, il nous manque tout l'aspect théorique donc là-dessus, c'est quelque chose que les sportifs n'ont pas assez et doivent aussi travailler...on a d'autres compétences mais oui, j'essaie. C'est sûr que, ce que je pense maîtriser, j'essaie de le transmettre et où je suis moins formé et plus fébrile, j'essaie de l'apprendre avec d'autres gens qui ont plus d'expérience quoi.

D'accords, ouai...parce que là vous avez, dans la partie marketing/communication, il y a combien de personnes qui forment cette équipe ? :

Là, en-dessous de moi, il y a sept personnes.

Ok...et est-ce que vous avez mis en place une politique quelconque pour juste votre département à vous ou c'est quelque chose qui vient d'en dessus et ça découle sur le reste ? :

Non...moi je reçois un peu des idées de fonctionnement qui viennent d'au-dessus, et ensuite j'essaie de le mettre en place, « à ma sauce », pour que ça fonctionne, pour gérer l'équipe au niveau RH et au niveau organisationnel durant la semaine.

Ouai...et du coup, quand vous faites des sorties ou des séminaires, vous travaillez en département ou avec tout le monde ? :

Non alors on travaille par équipe, par groupe, on aime pas faire des trop grands groupes...des fois on fait des choses tous ensemble, mais au niveau boulot, on préfère ne pas tous se mettre ensemble et faire plutôt des petits groupes, c'est quelque chose que j'ai appris aussi dans le CAS...dès que c'est des groupes de plus de 4-5, ça devient moins dynamique donc on fait plus des petits groupes où on essaie d'avancer sur des projets et ça responsabilise plus les gens, tout le monde peut parler et on rassemble ensuite les idées quoi.

D'accords, excellent. Et alors, vous, en tant que responsable de votre département, sans vouloir vous mettre trop en avant, est-ce que vous voyez une différence avec un autre responsable de département, dans votre manière de gérer, du fait que vous avez ce background sportif d'athlète professionnel...est-ce que vous voyez une différence dans le mode de gestion et si oui, comment ? :

Oui...après je pense que chaque responsable a une gestion différente mais je ne sais pas si la mienne c'est la mieux mais moi c'est celle que je sais faire. Donc je ne vais pas essayer de diriger autrement...

Du coup c'est quoi votre recette alors ? :

Alors bah moi c'est déjà beaucoup à la confiance...essayer de beaucoup communiquer, je pense que la communication c'est la base. Donc confiance, communication et je dirais la transparence...dire les choses qui ne vont pas et féliciter quand ça va bien. Après je ne sais pas si c'est différent entre sports collectifs et sports individuels parce que je ne sais pas s'ils ont les mêmes valeurs que nous...des tennismen ou comme ça parce que c'est différent quoi.

Est-ce que vous connaissez un peu les employés en-dessous de vous, est-ce qu'il y en a qui pratiquent du sport, qui font de la course, des marathons etc. ? Est-ce qu'il y en a qui sont très actifs dans le monde du sport ? :

Oui, c'est quasi tous des sportifs dans l'équipe, il y en a qui font du tennis, de la montagne, du foot aussi. Je dirais que dans l'équipe là, potentiellement, j'en ai que deux sur les huit qui n'ont pas du tout fait de sport.

Alors justement, c'est hyper intéressant...parce que je parlais de ça aussi avec d'autres personnes, est-ce que vous voyez une différence dans leur façon de travailler, entre ceux qui font du sport et les autres ? :

Alors je dirais plus au niveau organisationnel où ils sont plus « carrés » que les sportifs...après c'est peut-être que je suis tombé sur deux personnes comme ça, mais en tout cas les deux « hors sport » sont un peu plus méticuleux que ceux qui sont dans le sport...qui eux, ont moins besoin d'être carrés parce qu'ils savent gérer le stress...c'est peut-être aussi pour ça.

Ouai...alors une dernière question pour conclure tout ça...est-ce que, en tant que responsable, ça serait bénéfique pour vous d'avoir quelque chose, un modèle présenté sur papier, afin de vous aider à mieux gérer les employés, à connaître leurs besoins... ? :

Oui je pense que RH c'est vraiment un truc spécifique que tu ne peux pas apprendre avec le foot, c'est quelque chose où il faut être beaucoup plus carré, des discussions, des objectifs, du contrôle...c'est quelque chose que, dans le sport, en tout cas dans le foot, tu marches plus à la confiance, chacun se prépare de son côté...on a un but commun à la fin mais on est pas dans le contrôle permanent. En gros si on atteint l'objectif collectif ensemble, à la fin on a tous gagné. Alors qu'au niveau RH c'est beaucoup plus individualisé, tu dois fixer des objectifs, les contrôler, avoir une discussion, bien parler, et je pense que ça c'est vraiment un truc à part que je vois maintenant, qui doit se travailler.

Parce que vous, vous devez quand même faire de la gestion des ressources humaines au sein de votre département ? :

Oui alors c'est depuis que je suis responsable maintenant j'ai ça à faire et ça prend beaucoup de temps et c'est du travail un peu chiant quoi ! (rires) Donc si tu fais quelque chose, tu proposes quelque chose avec ton mémoire, je suis clairement preneur !

D'accords, excellent ! Alors merci beaucoup pour votre temps et vos réponses.

Annexe 5 : Retranscription de l'entretien avec Véronique le 21/04/22

Nom d'emprunt : Véronique

Alors, merci beaucoup tout d'abord pour votre temps...on va commencer avec une petite partie introductive et présentation. Du coup, je vais vous laisser vous présentez avec votre parcours professionnel, académique, etc. :

D'accord, alors Véronique, j'ai 39 ans, j'ai fait du ski freestyle à haut niveau pendant 15 ans. Avant ça, j'ai fait du ski alpin étant jeune, j'ai terminé ma maturité au gymnase Auguste Piccard, en sport-études et une fois terminée ma maturité, je suis partie faire une année sabbatique pour apprendre l'anglais et faire des stages en physiothérapie. C'est là-bas que j'ai découvert le ski freestyle, donc, ensuite j'ai commencé ma carrière de sportive pendant 15 ans. Je ne sais pas si c'est intéressant pour toi mais c'était un sport qui n'était pas du tout structuré, il n'y avait pas d'équipe, pas de cadre, rien du tout...donc en tant qu'indépendante il fallait trouver des sponsors. Il y avait des équipes qui étaient formées par team, un petit peu comme en Formule 1. Si tu veux, tu avais des marques de ski, de temps en temps on allait avec nos sponsors matériel, habits, optiques donc, en fait, on était jamais vraiment encadrés. Après on a eu les premiers Championnats du Monde et aussi premiers X-Games pour les femmes, et une fois que le sport est devenu une discipline Olympique, là, il y a Swiss Ski, la fédération Suisse, qui s'est intéressé à nous parce que, forcément, c'est eux qui nous inscrivaient aux compétitions et aux Coupes du Monde, mais c'est tout ce qu'ils faisaient. Après, tout était à notre charge, les frais...mais ils s'occupaient des inscriptions, donc tout ce qui était logistique, tout ça, on le faisait nous. Et puis, c'est à partir de 2012 que là, on a eu un accompagnement un peu plus professionnel...que le sport s'est professionnalisé, jusqu'à participer aux Jeux en 2014 et j'ai arrêté ma carrière en 2016. Donc moi je dirais, j'ai fait dix ans complètement en « freestyle » et puis le dernier tiers de ma carrière où c'était plus encadré.

A côté de ça j'ai fait un CAS en management du sport à l'UNIL et j'avais commencé aussi un Master en management du sport par correspondance en Espagne mais je ne l'ai pas terminé parce que j'ai eu quelques soucis de santé et puis voilà. Après ça, en fait, j'étais soutenue par la Fondation de l'Aide Sportive Suisse qui m'a embauché à la fin de ma carrière. Ils m'ont proposé un stage...donc c'est eux qui nous soutenaient financièrement, donc les athlètes, et puis ils avaient tendance, dès qu'ils pouvaient, à prendre des athlètes en tant que stagiaires. Donc j'ai commencé à travailler pour eux pendant 4 ans et à côté de ça, en parallèle, j'ai aussi participé à la candidature des Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ Lausanne). Par la suite, ils sont revenus vers moi, à la fin de l'année 2018, donc moi ça faisait deux ans que j'avais arrêté le sport et que je travaillais pour l'Aide Sportive...et puis, j'ai pris ensuite cette fonction de Présidente du Comité d'Organisation des JOJ. Actuellement le comité d'organisation est clôturé, mais il y a toujours une association, on a toujours des projets héritages qu'on doit livrer au CIO jusqu'en 2023. Donc, pour l'instant, je suis toujours Présidente de l'Association, ça me prend un 20% environ et puis j'ai quitté l'Aide Sportive, je suis rentrée au Conseil de Fondation de l'Aide Sportive, je fais partie de différents Conseils de Fondation dans le sport. Je suis aussi à la Commission de coordination pour les prochains Jeux Olympiques de la Jeunesse, avec CIO, et à côté de ça j'ai repris les études...donc je fais un Bachelor en Psychologie avec Uni Distance. Et là, j'ai un nouveau projet professionnel qui va certainement débiter en juin-juillet, mais pour l'instant je ne peux pas en parler.

Excellent, super ! Alors maintenant on va se concentrer un peu sur votre carrière sportive professionnelle. Du coup, je m'intéresse vraiment aux compétences développées et je voulais savoir quelles étaient les principales compétences que vous avez pu acquérir durant votre carrière professionnelle ? :

Alors il y a tout ce qui est « soft skills », forcément...je pense au relationnel, de s'intégrer, esprit d'équipe, même si c'est un sport individuel...C'est difficile de tout citer, mais c'est vrai qu'au quotidien je m'en sers au niveau professionnel. Mon expérience en tant que sportive, tout ce que j'ai dû gérer sur le terrain, que cela soit le stress, la gestion du temps pour livrer quelque chose, l'organisation, les compétences sociales et humaines...de devoir gérer les conflits, les attentes, tout ce qui est de la pression hein ou encore les attentes des partenaires. Comme dans le milieu professionnel, tu dois remplir ton contrat et que chaque partie s'y retrouve. C'est aussi savoir se vendre, au niveau communication, marketing...je pars un peu dans tous les sens hein (rires) mais tu vois tout ce qu'il y a quoi !

Oui mais c'est bien...et pour avoir du succès dans votre sport, selon vous, si vous deviez ressortir, par exemple, trois compétences clés afin d'avoir du succès, ça serait quoi ? :

Alors je dirais perfectionnisme, concentration et persévérance. Après, nous c'est comme une mini-entreprise, on devait se vendre, si on se vendait pas il ne se passait rien quoi...on restait à la maison même si on était bon. Donc, après, bah il fallait réussir à aller chercher des budgets et aller se vendre auprès des partenaires pour voir s'ils avaient une plus-value à nous soutenir financièrement...pour que je puisse financer mes saisons, pour que je puisse voyager...aller aux compétitions, pouvoir performer aux compétitions et ainsi de suite. Donc, à ce niveau-là, il fallait tout faire de A à Z quoi.

A quel moment de votre carrière est-ce que vous avez vraiment commencé à développer ces compétences pour pouvoir justement poursuivre... :

Tout de suite. J'ai vraiment pas eu le choix de le faire tout de suite sinon j'aurais jamais eu la carrière que j'ai eu. Après c'est clair que j'ai appris aussi sur le terrain, parce que forcément, à 20 ans, voilà... j'avais pas fait d'école de marketing ou quoi que ce soit et puis je ne savais pas forcément comment me vendre donc...voilà, après il faut faire son book, aller voir quelle est sa plus-value, et après il faut aussi aller négocier...parce qu'avec 5000 CHF c'est génial au début mais on ne va pas très loin quoi !

Et ça vous le faisiez toute seule ? Il n'y avait personne qui vous aidait ? :

Non...j'ai tout appris sur le terrain, après j'ai de la chance, j'ai un grand frère qui a fait HEC, qui était dans la finance et qui me conseillait un peu...mais non sinon j'ai tout fait toute seule.

Ok, d'accords...et combien bien de temps est-ce que ça vous a pris pour « mastériser » ces compétences ? Le relationnel, se vendre, etc. :

Je pense que je suis plus à l'aise maintenant (rires) et que j'en retire les bénéfices maintenant. Je pense que, dans ma carrière, j'avais encore beaucoup à apprendre et je crois que j'en retire les leçons plutôt maintenant.

Intéressant...et quand vous regardez dans le rétroviseur, que cela soit pour maintenant ou même durant votre carrière, est-ce qu'il y a des compétences qui auraient été bénéfiques pour vous et que vous n'avez peut-être pas réussi à les développer au bon moment ou que vous êtes encore en train de travailler dessus actuellement ? Si oui, lesquelles ? :

Clairement ! Je pense effectivement que mes études en management m'ont aidées mais je pense que c'est aussi l'expérience professionnelle que j'ai eu ces dernières années qui se cumulent. Autant ma carrière sportive m'aide dans ma carrière professionnelle et dans l'autre sens, je me dis que, maintenant, tout ce que j'ai appris, j'aurais pu l'utiliser dans le sport et je regrette de ne pas les avoir apprises avant. Mais ça, c'est vraiment sur le terrain que tu les développes...je pense que c'est aussi une question de maturité et d'apprentissage pur. J'ai eu la chance aussi d'avoir des mentors, enfin des gens qui m'ont pris un peu sous leurs ailes au niveau professionnel et ça a été un apprentissage accéléré.

Ok, génial. Est-ce que vous pensez que dans votre sport, ces compétences mentales, cette gestion du stress, tout ce côté relationnel, sont plus importantes afin d'arriver tout en haut, plus que les compétences purement techniques et physiques ? :

Alors clairement...bah je le vois maintenant aussi au niveau professionnel dans tout ce qui est gestion humaine. Je pense qu'en gestion humaine c'est une énorme plus-value parce que j'ai toujours dû être indépendante. Je pense que ça aussi c'est une qualité, et d'avoir dû me débrouiller en fait...si tu veux, si je ne faisais pas les choses, il ne se passait rien. Donc j'ai retranscrit ça au travail ou, en fait, je suis aussi hyper exigeante, j'ai un certain niveau, je ne lâche pas les choses avant qu'elles soient terminées...alors c'est super pour les employeurs, je pense que, des fois, on se met dans des situations...Bah moi c'était ma première cheffe en fait, elle me disait qu'elle adorait prendre des athlètes parce que...c'est pas qu'ils ne comptent pas leurs heures mais ils n'ont pas peur de travailler, ils ne vont pas se plaindre, il ne faut pas aller cravacher derrière eux et aller vérifier derrière comment ça se passe quoi ! Et je pense que c'est des éléments, des individualités qui sont très intéressantes à amener au niveau professionnel.

D'accords...donc dans votre sport, dans le cas du ski freestyle ces compétences-là, elles sont clairement hyper importantes parce que vous avez beau être le meilleur techniquement ou physiquement, si vous n'avez pas ces capacités relationnelles, d'aller se vendre, de ne rien lâcher sur le plan des sponsors, il ne se passe rien en gros... :

Alors maintenant ça a un peu changer...je pense que tu pourrais y arriver si tu as que des résultats, je pense que l'équipe te prendrait en charge tes frais et voilà. Tu pourrais aller jusqu'au Jeux Olympiques à ce niveau-là. Par contre, gagner ta vie, non je ne pense pas...mais de pouvoir pratiquer ton sport, sans ces compétences, maintenant je pense que ça serait jouable...mais dans mon époque non, ce n'était pas possible.

Ok...intéressant. Et pour ce qui est des outils que vous avez utilisés, parce que vous parlez de ces compétences, gestion du stress, préparation mentale et tout ça...d'avoir ces capacités relationnelles...est-ce qu'il y a des outils que vous avez utilisés pour développer ces compétences ? Parce que gérer son stress ce n'est pas donné à tout le monde, comment ça s'est passé pour vous ? :

Non, pas vraiment...je suis une mauvaise élève. Je n'avais pas vraiment les ressources financières pour ça, enfin tu me diras maintenant tout est bien accessible...mais non, je ne pouvais pas m'encadrer...alors oui il y a peut-être une année où il y a eu un soutien, on pouvait prendre un psychologue du sport, ce que j'ai fait. J'ai peut-être fait cinq séances qui étaient intéressantes mais après j'ai acheté des livres en psychologie du sport. Après c'est surtout de l'expérience...

Bon c'est un outil les livres... :

Oui alors clairement ! C'est un très bon outil, après c'est la gestion de la pression... moi c'était déjà peut-être trop tard mais quand tu te retrouves à gagner des compétitions, après il y a certaines attentes et ça je crois que... enfin tu dois le vivre toi-même. Je pense que c'est vraiment l'expérience du terrain qui fait que ça te renforce le caractère. Au début tu te rates, t'essaies, tu ne comprends pas, et à force t'essaies de voir ce qui fonctionne le mieux pour toi parce que c'est hyper personnel... c'est pas des formules toutes faites, chacun réagit différemment. Donc on a beau te donner des conseils, après c'est à toi de trouver un peu les outils qui fonctionnent. Alors peut-être que moi c'était la musique, la respiration, d'essayer de prendre du temps, de me mettre au calme, de me mettre dans ma bulle... ce genre de choses qui sont peut-être plus difficiles à mettre en place dans un Open Space quoi. Après, il faut réadapter, quand tu dois gérer des crises ou ce genre de choses, t'as pas forcément les mêmes possibilités de t'évader, tu as aussi des temps impartis... donc voilà. Je pense que la gestion du temps aussi, de structurer aussi, bêtement des fichiers Excel, essayer de me faire des listes et voilà.

D'accords, excellent. Et est-ce que vous pensez, aujourd'hui, en tant qu'ex-athlète professionnelle, que d'utiliser ces outils...est-ce qu'ils sont, selon vous, facilement transposables dans le milieu entrepreneurial, dans tout ce qui touche au monde professionnel, hors-sport ? Si oui, comment vous voyez la chose ? :

Oui je pense... je pense que l'expérience du terrain, ça... tu ne pourras jamais la récupérer mais tout ce qui est exercices de méditation, yoga, mais je dirais surtout la cohérence cardiaque. Ce sont des outils qui sont faciles à mettre en place dans le monde professionnel et qui font du bien à tout le monde. Après, le brainstorming aussi, tout ce qui est debriefing avec les entraîneurs... ça aussi je pense de prendre le temps d'analyser ce que tu as fait, ta performance, et ensuite de prendre le temps d'analyser et de se fixer des objectifs. Tout ça c'est clairement une autre manière de faire qui est transposable... après moi ce qui m'a choquée c'était justement, au début... c'est qu'en tant que sportif, pour progresser, c'est tous les jours que tu cherches la critique et que tu vas vouloir essayer d'améliorer chaque petit détail, chaque petite chose, et pour ça, tu as un entraîneur, tu as des feedbacks au quotidien... et quand je me suis retrouvée au travail et bah... c'est pas tous les jours que ton boss il va te dire que c'est bien ou que c'est pas bien. [...] Mais c'est vrai que c'est hyper demandant quoi, tu ne peux pas le faire avec chaque employé... et puis tu ne peux pas le faire avec n'importe qui hein, certaines personnes vont sentir trop de pression, trop d'exigence... pour arriver au sport de haut niveau, voilà, tu connais assez le domaine, c'est... tu répètes, tu répètes, tu répètes, on parle de perfectionnisme, persévérance, donc c'est peut-être pas non plus un caractère ou un comportement que « monsieur et madame tout le monde » peut avoir. Donc, après, il faut trouver l'équilibre mais c'est vrai que pour moi ça c'était un grand manque et aussi en tant que cheffe à mon tour, bah c'est de pouvoir aller donner ces feedbacks. Donc je vais continuer à le faire d'une manière ou d'une autre mais après, par contre, c'était d'apprendre à pas en avoir aussi souvent quoi... c'est la fréquence.

Oui...et est-ce que justement, soit en tant qu'employée ou en tant que cheffe avec le cas des JOJ, vous avez tenté d'implémenter des transferts du sport vers le milieu professionnel, que cela soit avec des collègues ou avec des personnes en dessous de vous, et quelle sorte de transpositions avez-vous tenté ? :

Alors c'est le feedback positif... je crois que d'encourager, de remercier, féliciter les compétences de chacun, de les valoriser, essayer aussi de voir que chacun a des compétences particulières... et je pense que si tu mets cette personne au bon endroit et qu'ensuite tu fais attention aussi à ce qu'ils font, je pense que c'est le côté très humain. Et bah les gens ont aussi plus envie de se donner pour le projet et puis il y a plus de motivation. C'est vraiment la motivation, fixer des objectifs aussi avec eux, tout ça, c'est des choses qu'on apprend à faire et qui sont hyper importantes pour le bien-être des employés quoi ! D'avoir des objectifs qui sont atteignables, de les fixer ensemble... ce genre de choses. Enfin c'est vraiment beaucoup de gestion humaine quoi... de management.

Oui, exactement. Et aujourd'hui, donc vous transférez certaines compétences du sport dans votre profession actuelle, comment est-ce que cela vous aide et quels changements avez-vous perçu au cours de votre parcours professionnel ? :

Bah je vois un peu tout ce qui est perfectionnisme [...] Alors, j'ai appris à me calmer un peu, à réduire, à être moins exigeante avec moi-même, les autres, et les projets. Après, je le garde quand même aussi parce que quand je rends des projets, j'aime que tout soit fait jusqu'au bout des choses donc je te dirais que c'est la compétence que j'utilise le plus. Mais autant qui me rend service, comme qui peut me faire défaut aussi.

D'accord, et justement avec ça, que cela soit avec cette compétence là ou une autre...est-ce que vous avez pu observer des changements ou peut-être des réactions, des réponses de collègues sur ces choses-là, et comment ça s'est passé ? :

Oui, oui... alors c'est vrai, ça me fait penser à d'autres compétences que je n'ai pas citées avant. Je pense aussi que la flexibilité et l'agilité... à ce niveau-là, on doit s'adapter extrêmement vite, que cela soit un changement de situation, de terrain... enfin nous on vient d'un sport d'extérieur où tu n'as pas de... tu ne peux pas avoir ton entraînement de 8h à 10h et c'est fini... et puis il fait beau, et tous les jours c'est pareil comme quand tu vas nager, t'es dans ta piscine et les conditions sont toujours les mêmes quoi. Nous, on est dépendant de l'aspect climatique, météorologique, et puis il y a encore pleins d'autres paramètres qui viennent. Et je pense que ça, ça m'a énormément aidé pour m'adapter à l'environnement quoi. Je veux dire quoi qu'on me donne en fait, je vais essayer d'en tirer quelque chose de positif et c'est parce que, dans le sport, je n'avais pas le choix... si tu ne t'adaptes pas bah... ta compétition est tel jour à tel heure, il neige ou il fait pas beau ou t'es pas bien, t'es malade... bah on ne va pas te redonner une chance le lendemain, c'est maintenant ou jamais ! Et c'est pareil au niveau du travail, si on me donnait tel chose... en fait j'ai pas

peur du changement, j'aime le changement justement, peut-être que si c'était trop routinier ça ne me convenait pas. Donc en fait, plus il y a de défi, de challenge, de choses qui sont un peu inattendues, plus je m'y retrouve et je me nourris un peu de tout ça en fait ! Alors que je vois que mes autres collègues, bah c'était la fin du monde...je ne sais pas, tout à coup on a changé une réunion ou il faut vite rendre quelque chose...voilà...dès que les délais sont changés, dès qu'il y a quelque chose qui vient un peu modifier la machine, bah je me suis rendu compte que j'étais peut-être la seule, enfin pas la seule mais que c'était vraiment pas problématique pour ma part.

Ok, bah ça c'est super intéressant de voir ces choses-là...et aujourd'hui, dans la société actuelle, pensez-vous que pour les DRH ou les dirigeants d'entreprise, les outils du sport seraient bénéfiques afin d'optimiser leur méthode de gestion des ressources humaines et pourquoi, si vous étiez DRH aujourd'hui, les utiliseriez-vous ? :

Alors oui...après j'en reviens aux choses qui sont propres à chacun, c'est des outils que j'ai adaptés par rapport à mon activité et qui m'ont convenu. Donc ça prend un certain temps et peut-être que tous les outils ne sont pas...je dirais des outils normés, enfin peut-être que tu peux arriver avec une base mais après je pense que de pouvoir un peu adapter en fonction du domaine, des compétences, du niveau hiérarchique, de l'indépendance de chacun. Je pense que là ça pourrait être intéressant...que cela soit peut-être pour les managers ou, inversement, les équipes, tout ce qui est communication...parce que tu as quand même dans le sport, malgré tout, aussi une hiérarchie. Et ensuite, pour tout ce qui est bien-être bien sûr...tout ce qui est yoga, méditation, respiration, leur donner (aux employé·e·s) des petits outils qui sont faciles quand tout à coup ils sont fatigués. Parce qu'on parle aussi beaucoup de récupération, on peut même faire le lien justement avec le burn-out et le surentraînement...et je pense que c'est quelque chose qui est très important dans les entreprises. Cette gestion du temps, des ressources, de pouvoir donner peut-être un peu de temps de récupération...voilà parce qu'on dit hein, Federer, je crois qu'il dort dix heures par jour pour pouvoir être performant. Je ne suis pas sûr que tout le monde dorme dix heures par jour donc...voilà. C'est aussi ce que beaucoup de nouvelles entreprises font maintenant, c'est d'offrir une certaine qualité de vie, avoir des espaces de sieste, pour pouvoir faire du sport, toutes ces choses...on sait que l'activité physique, même moindre, est très bonne pour l'équilibre mental et pour la concentration. [...] Utiliser aussi des techniques de gestion du temps pour les projets, je pense que là aussi tu améliorerais la performance. Les gens ne perdraient peut-être pas leur temps à faire pleins d'autres choses et après de se retrouver en manque de temps...enfin ouai, leur donner des outils pour qu'ils puissent être plus efficaces. Ensuite...ouai bah moi je les utilise déjà un peu dans tout quoi !

D'accord, excellent. Et si vous deviez gérer actuellement tout ce qui est de la GRH dans une entreprise, est-ce que c'est quelque chose avec laquelle vous seriez à l'aise ou est-ce que justement d'avoir une proposition d'un modèle de transposition du sport vers l'entreprise pourrait vous aider ? :

Alors je pense effectivement que si tu es RH, enfin j'en sais rien, c'est un métier hein...je fais de la psychologie actuellement mais je ne connais pas forcément tous les détails et je n'ai pas eu beaucoup à faire à des RH dans ma carrière professionnelle non plus. Mais, clairement, de leur donner déjà des outils en main, c'est jackpot ! Je pense que personne ne s'en privera...après, peut-être que les outils doivent être aussi accompagnés d'une formation, parce que c'est une chose d'avoir les outils mais il faut savoir s'en servir. Après, les RH c'est une chose mais je pense que c'est aussi au niveau des managers. Je pense que là, il y a aussi beaucoup de choses à faire et de gens à former quoi. J'ai aussi fait un CAS en leadership et pilotage du sport, et on a eu des cours extrêmement intéressants justement au niveau du management et là, il y a pleins d'outils maintenant qui existent, pour travailler avec les équipes et je pense qu'ils sont très proche de ce qu'on peut faire dans le sport.

Oui, tout à fait ! Excellent...alors on est au bout, un grand merci en tout cas pour votre et peut-être à bientôt.

Annexe 6 : Retranscription de l'entretien avec Simon le 27/04/22

Nom d'emprunt : Simon

Tout d'abords, je tiens à vous remercier pour votre temps et votre disponibilité. Je vais vous laisser vous présenter en quelques mots, parcours sportif, académique, et autres, puis on enchainera avec la suite :

Alors Simon, j'ai fait une carrière de judoka professionnel pendant 15 ans, avec une médaille Olympique...je suis également médaillé aux Championnats du Monde et Europe. J'ai fait un Bachelor HEC avec une mineur en sport et ensuite de quoi j'ai fait le Master en Gestion du sport et des loisirs. [...] Je suis maintenant Directeur du Centre des Sports de Villars où je suis responsable des bains, de la patinoire, du tennis et du bowling, et depuis 2016, je suis Directeur de station et là je gère l'Office du Tourisme et le Centres des Sports. A côté je suis aussi Président de la Fédération Suisse de Judo et Jiu-Jitsu et député au Grand Conseil...voilà c'est à peu près tout.

Magnifique, c'est déjà pas mal...alors on va rentrer dans le vif du sujet avec les compétences que vous avez pu acquérir durant votre carrière professionnelle et je voulais savoir justement quelles étaient les compétences principales que vous avez pu développer durant votre parcours de judoka ? :

Alors, je pense que c'est surtout beaucoup tout ce qui est des « soft skills » et des compétences organisationnelles, mais j'ai mis du temps avant de me rendre compte de tout ça. Il y a la gestion du stress aussi et puis je dirais la résilience. Je pense que beaucoup d'anciens sportifs de haut niveau ne se rendent pas compte de ce qu'ils ont pu acquérir durant leur carrière. [...] Je pense que malheureusement, peu importe le niveau qu'ils ont et les succès qu'ils ont obtenus, beaucoup de sportifs ont tendance à le sous-estimer parce que, malheureusement, on est dans une culture en Suisse où on ne sollicite pas ces aspects-là, on ne les pousse pas, on ne les encourage pas, et ça c'est un grand regret que j'ai et j'espère qu'au travers d'études comme la vôtre, respectivement au travers de prises de conscience de certains sportifs, on va pouvoir changer ça parce qu'on se rend aussi compte, surtout dans les pays anglo-saxons, qu'il y a une forte reconnaissance justement de ces « soft skills » qui n'est pas forcément le cas chez nous est ça c'est déplorable !

Oui...intéressant. Et si on prend juste votre sport, le judo, s'il y avait peut-être un Top 3 des compétences les plus importantes pour avoir du succès et se maintenir sur une longue carrière ça serait quoi ? :

Alors je pense que ce n'est pas spécifique à la discipline sportive. Je pense que, peut-être en préambule, il faut toujours définir ce que le sportif il souhaite dans sa carrière. En ce qui me concernait, moi, je ne voulais pas juste gagner ou faire une médaille mais je voulais être dans les cinq, dix meilleurs du monde pendant 10-15 ans. De ce fait, l'approche est quand même différente qui si vous dites que de temps en temps, de faire une médaille ça me satisfait. Donc, tout ça, ça demande déjà, je pense, un état d'esprit lié à du professionnalisme, qui est poussé à l'extrême et dans les moindres détails. Je pense que c'est être professionnel...il y a...on va dire, les connaissances et les bases techniques que l'on acquiert qui est un élément primordial si on veut pouvoir durer sur la longueur, parce qu'on sait très bien que si on n'est pas techniquement propre, on arrive à une certaine usure, donc un risque de blessures, don un arrêt de carrière. Et j'ai envie de dire que le dernier élément, il est...c'est un peu lié au premier aspect qui est un aspect mental, mais pour parler bon français et dans un langage un peu sportif, il faut être un crevard. Si vous êtes pas prêt à être un crevard, vous allez pas y arriver quoi...et puis c'est peut-être encore plus prépondérant dans les disciplines sportives de sports de combat où il faut une certaine dureté et qui n'est pas forcément évidente à trouver quand on est dans une société telle que la nôtre, en Suisse, où on vit quand même, je dirais pas dans l'opulence, mais dans un certain luxe.

D'accords...et du coup, est-ce que selon vous, ces compétences de résilience, comme vous dites, d'être un peu un crevard, d'avoir ce caractère-là, cette gestion du stress, les compétences organisationnelles...est-ce qu'elles sont plus importantes que purement les compétences techniques et physiques, pour pouvoir arriver tout en haut ? Si oui, pourquoi ? :

Je pense que oui parce que la technique ça s'apprend, si on est un athlète ou une athlète qui ne lâche rien, donc à force de s'entraîner, la technique elle va fonctionner. Si vous avez pas l'état d'esprit pour, il y a un moment ou un autre où vous allez pas y arriver parce que c'est ce qui fait la différence. La différence dans le très haut niveau elle se fait au niveau de la tête, elle se fait à celui qui ne lâche rien, elle se fait à celui qui a la faculté de se concentrer à 100% sur le moment T...ni une seconde avant, ni une seconde après, et c'est ces détails-là et l'accumulation de ces détails qui font qu'une personne va prendre le dessus sur l'autre, lorsqu'on parle de champions qui s'affrontent. Et je pense que ça, c'est un des éléments principaux, si ce n'est l'élément principal pour pouvoir arriver au top niveau parce que c'est vrai que dès qu'on fait du très haut niveau, vous avez partout des athlètes qui sont physiquement au top, qui sont techniquement au top, etc. Mais la différence se fait à ce niveau-là.

Oui...excellent. Et au niveau des outils que vous avez pu utiliser peut-être durant votre carrière, parce que toutes ces compétences-là, ce n'est pas forcément donné à tout le monde de pouvoir les développer comme ça...est-ce qu'il y a des outils que vous avez utilisés ? Est-ce que vous vous êtes entouré de personnes ? Comment ça s'est passé pour vous afin de développer ces compétences ? :

Alors il est vrai qu'à l'époque ce n'était peut-être pas forcément aussi poussé que ça ne l'est aujourd'hui. Donc c'est vrai que nous, on était allé chercher, on va dire, l'expertise...on avait un préparateur mental, et j'insiste sur la différence entre un préparateur mental et un psychologue du sport. C'est vraiment deux domaines de compétences différents : le préparateur mental va travailler avec, on va dire, de la mise en application sur des situations concrètes, alors que le psychologue du sport, c'est vraiment un peu le psy qui essaie de comprendre les différentes problématiques ou solutions qu'il fallait essayer d'amener par rapport à une situation spécifique. Donc oui, on est allé chercher cette expertise déjà quand j'étais athlète et je pense qu'aujourd'hui, ces des domaines qui ont bien évolués, qui seront encore amenés à évoluer...vous avez parlé de méditation ou autre, on essaie gentiment maintenant de combiner ces deux choses ou plusieurs de ces éléments, et je pense que c'est un domaine dans lequel les compétences et l'expertise sont encore en voie de développement et sur laquelle on a un bon potentiel de développement.

Et ces outils, aujourd'hui, j'imagine que dans votre travail, vous les transposez, vous les utilisez...est-ce que c'est facile à faire ? Comment ça se passe pour vous ? :

Alors oui, à titre personnel je continue à les appliquer parce que j'ai développé certaines habitudes et certains automatismes qui me sont utiles quand je me retrouve dans des situations que j'estime ou que je ressens comme étant « challenging ». Donc oui, je continue à le faire, par contre il est vrai que, et je pense que ça c'est un des défis de sportifs quand ils rentrent dans la vie professionnelle, c'est d'essayer de retrouver des situations dans lesquelles vous pouvez être « challengé », dans lesquelles vous pouvez évoluer...que cela soit justement mentalement ou, on va dire, en termes de compétences professionnelles acquises. Et ça, souvent, c'est pas évident parce que souvent, vous êtes considéré comme un extrême ou un extrémiste, et c'est là où je pense qu'il y a plutôt le challenge à essayer de trouver des situations, de part, l'acquisition de ces compétences mentales, vous avez développé des automatismes que la personne lambda n'a pas et c'est pour ça que vous pouvez être quelques fois mal compris ou incompris.

Oui, tout à fait...et est-ce que vous avez déjà tenté d'implémenter justement l'utilisation de ces outils avec des collègues ou avec vos employés d'une manière ou d'une autre, et si oui, comment vous l'avez fait ? :

C'est une bonne question, il faudrait que je demande à ma mon assistante de direction qui est juste en face de moi mais...disons que j'essaie pas forcément de les inciter à acquérir ces compétences mais je les incite, on va dire, à avoir un état d'esprit, une approche liée au goût du risque, liée au fait qu'impossible n'est pas français, c'est plutôt dans ce sens-là que je travaille sur une base pratiquement quotidienne avec des explications, des exemples que j'essaie de leur fournir. Mais c'est vrai que je m'immisce pas non plus, et je pense que c'est toujours délicat de trouver le juste milieu, on va dire, dans leur sphère privée, concernant l'éventualité ou la possibilité d'effectuer des cours dans ce sens. Après la question peut se poser de proposer ça dans le cadre professionnel...pourquoi pas...j'y ai pas pensé à ce jour mais la question est pertinente et je vais y penser.

Oui...oui parce que c'est intéressant de voir justement...bah quels changements vous avez observé vous personnellement après votre carrière sportive, en transposant ces outils dans votre reconversion, mais de voir aussi s'il y a eu des changements, des améliorations, des problèmes, en utilisant ces outils du sport avec des employés ou des collègues qui n'ont pas forcément fait de sport... :

Alors, pour répondre à la première question, et on en a parlé un peu au début...il m'a fallu un peu de temps pour prendre conscience on va dire, des atouts que j'ai acquis quand j'étais sportif. Parce que, bah comme j'ai dit, on est plutôt dans une société où on a tendance à mettre un peu les gens la tête sous l'eau, respectivement, on aime pas les têtes qui dépassent donc on aime pas forcément les gens qui ont acquis certaines compétences et facultés. Donc il a fallu un peu de temps pour vraiment prendre conscience qu'en fait, ce que j'ai acquis quand je faisais du sport, n'était pas forcément la norme ou la normalité. Après, dans un deuxième temps, j'ai pris conscience ou j'ai plutôt intériorisé le fait que je n'aime pas la normalité et la norme. Donc ça veut dire qu'automatiquement vous devez assumer aussi le fait de vous exposer et d'être lié à des critiques et à des attaques. Aujourd'hui, j'en suis arrivé à un point où plus on me critique, plus on m'attaque, plus ça me convient parce que c'est des compliments cachés mais c'est vrai qu'il faut un peu de temps jusqu'à ce qu'on arrive à prendre conscience de ça et à retourner peut-être ces ondes négatives en quelque chose de positif pour nous permettre d'être motivé et d'avancer. Fort de ce constat, ça peut amener certaines incompréhensions aussi vis-à-vis de vos collaborateurs et de votre staff, et justement, comme je l'ai déjà dit, d'être vu comme quelqu'un d'un peu extrême, d'une machine sans émotions, antipathique ou autre...et là, il y a un travail de compréhension et de sensibilisation, à faire de ma part pour comprendre aussi la situation des autres personnes parce que pas tout le monde, forcément, a besoin d'être avec un état d'esprit de sportif et de compétiteur, et de vouloir prendre ou accepter tous les défis et essayer de les réussir. Donc ça, c'est peut-être un peu les problèmes auxquels on peut être confronté et sur lesquels il faut essayer d'avoir une certaine compréhension...de savoir arrondir les angles, mais ça, ça demande quand même un travail aussi de longue haleine autant que celui de motiver les gens et justement croire en l'impossible. Donc il y a un doux mélange à trouver entre ces deux pôles pour essayer d'avoir ce juste milieu qui permet à tout un chacun de pouvoir évoluer à 100% de son potentiel, mais c'est un peu de travail et c'est assez complexe.

Oui...mais vous voyez quand même un bénéfice à l'utilisation de ces outils j'imagine...du coup quels sont ces bénéfices pour vous en tant que dirigeant avec des employés qui n'ont jamais fait de sport ? :

C'est de toute façon, à mon avis, bénéfique parce qu'en fait, on est en train de montrer, soit par des actes soit par des paroles, à toutes ces personnes, le potentiel qu'ils ont. C'est ce qui ressort aussi souvent des discussions, la plupart ils me disent : « Ouai mais Simon, tu me surestimes ! » ...alors que ça n'est pas le cas. Donc c'est l'élément principal, c'est que quand vous faites du sport, vous êtes jugé par rapport à votre potentiel et vous êtes jugé lors d'une compétition. C'est assez impitoyable mais c'est très clair et autant quand vous gagnez que quand vous perdez...après c'est toujours la même chose, tout dépend ce qu'on en fait. Et je pense que ça c'est l'élément principal, c'est de montrer et d'arriver à faire prendre conscience au staff des compétences qu'ils peuvent avoir en eux, et je pense que toutes personnes qui a fait du sport a beaucoup plus de facilité à prendre conscience des compétences qu'il a acquises et de son potentiel, qu'une personne qui n'en a pas fait parce que justement dans le sport, et de compétition de surcroit, il y a quand même une forme de jugement sur laquelle on ne peut pas y échapper.

Oui, intéressant. C'est très intéressant de parler de ça parce que justement il y a ce côté où, en tant que sportif, une fois qu'on a pris conscience de tout ce qu'on a acquis durant une carrière, on se rend compte du bagage et de l'avantage qu'on a. Mais c'est vrai que ce n'est pas facile de se rendre compte qu'une « simple » carrière sportive, sans tout le côté théorique, c'est quand même un bagage hyper important...et en France, ils ont créé le Label Sport Compétences pour aider les anciens sportifs de haut niveau à se rendre compte du bagage qu'ils ont pu acquérir durant leur carrière professionnelle et comment le mettre à profit dans leur reconversion et ça c'est... :

Je pense qu'il y a une prise de conscience qui est en train de venir, certes...bah vous avez parlé de la France, qui a quand même de l'avance sur nous par rapport à la reconnaissance du statut de sportif d'élite...puisque, si je ne m'abuse, il est inscrit dans la loi, ce qui n'est pas le cas chez nous. Il n'y a pas une loi qui définit clairement le statut de sportif d'élite et là on a encore des manquements sur lesquels il faut qu'on travaille. Mais effectivement, je pense que la prise de conscience des compétences acquises lors d'une carrière de sportif est totalement sous-estimée, sous-évaluée et sous-exploitée principalement en Suisse...ça c'est certain ! Je pense qu'effectivement ça prend du temps pour pouvoir vraiment prendre conscience et, aujourd'hui, en Suisse, soit l'athlète arrive à faire le travail de par lui-même, où ça demande quand même de gros efforts et une persévérance pour ne pas tomber justement dans cette norme ou cette normalité qui convient à la très grande majorité de la société, et qui se fondent dans le moule...c'est ce que je regrette parce que c'est vrai qu'on acquiert beaucoup de compétences, et celles-ci se perdent parce que la personne se gêne presque d'avoir une approche et des attitudes totalement différentes de ce que la majorité de la société a.

Oui, tout à fait. Et pour vous, est-ce que vous vous occupez beaucoup de tout ce qui est gestion des ressources humaines ou c'est délégué à quelqu'un ? :

Alors, bon...on est une PME donc automatiquement, si vous voulez, je suis aussi lié à ce qui est lié aux RH. Maintenant, c'est mes assistantes de direction qui font le gros du travail, principalement technique et le suivis avec les collaborateurs. Par contre, quand on a des situations un peu plus conséquentes, plus complexes, là j'interviens aussi mais par contre, on a un échange régulier par rapport à toutes les situations parce que c'est pas la même chose...quand on est une personne, on a une certaine sensibilité, quand on est deux c'est quatre oreilles et c'est quatre yeux, et c'est toujours mieux pour pouvoir, après, entendre des choses et analyser certaines choses.

Oui, d'accords...et dans votre politique GRH que vous avez mise en place, est-ce qu'on retrouve, de manière consciente ou pas, justement un peu ces transferts, ces transpositions du modèle sportif vers le modèle entrepreneurial et avez-vous des exemples peut-être à donner ? :

Alors d'un point de vue, j'ai envie de dire...sur une manière structurelle de fonctionner, non. Par contre, en tout cas depuis que je suis arrivé à la tête de l'entité, si vous voulez, j'ai changé le fonctionnement de la boîte. C'est-à-dire qu'avant, il y avait un fonctionnement très hiérarchique, avec un patron qui décidait de tout et qui devait tout gérer, tout contrôler. Et aujourd'hui, j'ai donné des responsabilités et je fais confiance à mes chefs de services ou mes responsables, et on est plutôt sur un fonctionnement en termes de coaching que sur quelque chose de directif. Donc ça, c'est ce qui a été mis en place avec la prise de conscience, on va dire...de l'autonomie et de la responsabilité, que ça soit individuel ou de groupe, tout en sachant que la confiance est là, peu importe les décisions qui sont prises, que cela soit des erreurs ou pas.

Oui...ça c'est super intéressant parce qu'on retrouve ça partout dans la littérature aujourd'hui avec l'évolution de la GRH...de responsabiliser les personnes, de leur laisser de l'autonomie, de leur laisser une part de créativité...et pour conclure, en tant que dirigeant, est-ce qu'un modèle de transfert, sur papier, pourrait-être quelque chose qui vous intéresse pour optimiser ou améliorer votre politique GRH mise en place actuellement ? :

A titre personnel, je saluerai cette démarche parce que je pense que...et je le vois en ce qui me concerne, moi j'ai appliqué certaines choses par ressentis, par expérience, sans me baser sur un modèle théorique on va dire. Après la théorie, ça reste la théorie et la pratique reste la pratique...mais on peut toujours s'inspirer ou on peut se nourrir de l'un comme de l'autre. Et c'est vrai que si aujourd'hui on avait une base théorique qui permettrait de se référer et de prendre des exemples par rapport au milieu sportif, et de la plus-value que ça pourrait amener au niveau professionnel, je ne pourrais que saluer cette démarche.

Cool, excellent. Et bien merci beaucoup pour votre temps et vos réponses, et je vous souhaite une excellente journée. A bientôt.

Annexe 7 : Retranscription de l'entretien avec Antoine le 18/01/22

Nom d'emprunt : Antoine

Tout d'abord, j'ai effectué un petit travail en amont et j'ai regardé votre parcours académique et professionnel. On va débiter avec une petite partie informative et je vais vous laisser vous présenter en quelques mots et expliquer ce que vous faisiez dans le cadre de votre activité à la BCV, en partenariat avec Monsieur Carrel. Ensuite il y aura deux-trois thèmes que j'aimerai aborder dont notamment la gestion des ressources humaines et le leadership :

Alors je m'appelle Antoine, je suis de Lausanne, j'ai une formation tout à fait normale ; collège, gymnase, HEC, avec une expérience de deux ans à l'école aux États-Unis à l'âge de 14-15 ans. Après...mon parcours professionnel, j'ai commencé chez Nestlé pendant trois ans et puis après essentiellement dans la banque. J'ai fait 16 ans au Crédit Suisse, dans différentes fonctions jusqu'à responsable du private banking du groupe pour tous les clients en Suisse. Ensuite j'ai fait CEO à la BCV pendant six ans et c'est là que j'ai connu Monsieur Carrel je dirai « professionnellement » parce que Georges-André Carrel était un des meilleurs amis de mon père donc c'est comme ça qu'on s'est connu et puis on a beaucoup trouvé d'affinités autour du sport parce que je fais beaucoup de sport aussi.... voilà. Et puis après... quatre ans chez HSBC à Genève et puis après environ six ans d'une autre activité qui était des Conseils d'Administration, donc... j'étais au CA et Président du Groupe Six qui est la bourse suisse, chez Kudelski, chez Maus Frères, et chez Lombard Odier, et puis après...depuis trois ans maintenant chez Lombard Odier comme associé. Donc voilà ça c'est mon parcours professionnel.

Donc vous aviez dit justement que vous faisiez beaucoup de sport... quel sport en particulier ?

Alors essentiellement de la montagne, donc ça veut dire escalade, course hivernale, ski, ski de fond, tout ce qui tourne autour de la neige...enfin de la montagne plutôt (rires). Et puis pour ça et bien je fais à côté du fitness, du vélo, voilà... de l'entraînement pour pouvoir faire ça.

Alors justement c'est intéressant qu'on vienne sur ce sujet parce que c'est plus ou moins tout le sujet de mon mémoire...c'est justement arriver à « lier » sport et entreprise, avec les compétences de managers sportifs qu'on peut retranscrire dans le monde professionnel. Donc une question que j'ai mise dans cette partie informative pour lancer le sujet c'est : est-ce que vous pensez que sport et entreprise s'inter-influencent et sont intimement liés ? Si oui, comment ?

Et bien disons, au départ une entreprise c'est quand même...en général ça appartient à des propriétaires...soit privés ou soit des actionnaires qui ont pour objectif de générer un profit économique donc au sens stricto sensu il n'y a pas vraiment de lien. Après pour qu'une entreprise ait du succès il faut les bonnes personnes, c'est quand même toujours un peu...surtout dans le domaine des services, c'est vraiment les personnes qui font la différence, c'est la culture d'entreprise et c'est là que je commence à voir un lien parce que... alors les managers peuvent être différents mais j'imagine qu'un manager qui trouve des valeurs dans le sport va avoir tendance d'une part à recruter des gens qui ont un peu les mêmes valeurs que lui... et on peut revenir sur ce que sont ces valeurs.... Et puis ensuite je pense aussi que dans une entreprise il faut que sa population d'employés ait un certain bien-être surtout dans les périodes difficiles et que le sport dans ce sens-là peut contribuer à donner un équilibre à ces employés. L'exemple du COVID a été le parfait exemple quand on a renvoyé presque tout le monde à la maison, où les gens étaient là à manger, boire, et manger des chips et à travailler à la maison et bien on a vite fait de...de se dire en tant qu'employeur, par responsabilité, que ces gens devaient bouger, on a organisé des cours online de yoga, on organisait des cours de fitness, on a donné des cours de méditation parce que voilà tout ça nous semblait important. Donc je crois que c'est là où je commence à voir un lien, maintenant sur les valeurs personnellement que je vois dans le sport qui sont utiles à l'entreprise, c'est clairement que... dans le sport, comme dans un métier, et bien il y a une phase d'apprentissage et puis il y a une phase de... de condition physique, c'est-à-dire d'entretenir ses... enfin si je dis dans le sport... condition physique dans le métier c'est entretenir ses compétences ; formations continues etc... et puis l'autre aspect je pense que c'est quand même la discipline personnelle. Je veux dire un sportif ne peut pas arriver à des résultats en étant dilettante donc dans le monde professionnel, quelqu'un qui a cette discipline sera aussi quelqu'un qui atteint ses objectifs, qui cherchera toujours à être meilleur etc... L'autre valeur que je vois dans le sport, et ça c'est surtout dans les sport collectifs, c'est que dans le sport collectif, l'entraîneur joue un rôle pour donner un esprit à son équipe, pour inculquer ses valeurs, pour les mettre ensemble, pour tirer le meilleur de chaque individu. Dans le monde professionnel, un bon manager, à mon avis, il doit jamais chercher à mettre en exergue les faiblesses des gens. Il doit travailler sur les compétences, sur les qualités des gens pour les développer et puis pour que collectivement l'équipe arrive à atteindre des meilleurs résultats donc là je vois beaucoup de parallèles.

C'est beaucoup de choses que j'ai mentionnées dans le début de mon travail donc c'est intéressant justement de parler de ça. Alors moi ce qui m'intéresse beaucoup dans ce travail, c'est comme vous avez dit, tout ce qui est gestion des ressources humaines, gestion du personnel, les employés et c'est donc le premier thème que j'aimerai aborder et puis voir un peu avec vous...alors je sais pas ici comment ça se passe dans votre nouvelle position mais Monsieur Carrel m'avait parlé que vous

étiez CEO à la BCV donc j'imagine que vous aviez des équipes à gérer et voir comment vous définiriez votre gestion des équipes ou du personnel et puis comment vous avez procédé, si vous vous êtes fondé sur des méthodes que vous connaissiez ou si vous vous êtes inspiré de quelqu'un... en gros comment vous avez géré les ressources humaines et vos équipes ?

Oui alors, bon typiquement... si on essaie toujours de faire le parallèle, je suis arrivé dans une banque qui était en grande difficulté, donc c'est comme une équipe qui s'est faite reléguée ou qui est sur le bord de la relégation... voilà, ou bien un tennisman qui n'a plus de résultat. Donc mon premier souci ça été vraiment de donner une vision à... c'était 2000 employés à l'époque hein... donc de donner une vision sur où est-ce que j'aimerais aller, voilà quel est notre objectif, qu'est-ce qu'on va réaliser ensemble. Puis après, la deuxième chose que j'ai essayé de faire c'est de donner des échéances, de se dire : voilà on va pas tout pouvoir réussir à faire d'un coup, donc il faut reprendre les bases. Donc une première échéance, on va définir une nouvelle stratégie, d'accord... deuxième échéance, on va la communiquer à l'intérieur et à l'extérieur. Troisième échéance, on va commencer à former les gens, respectivement changer une partie de l'équipe parce que c'est aussi des fois ça qu'il faut hein... attirer des nouveaux talents etc... parce qu'il y a ceux qui suivent et ceux qui ne veulent pas suivre donc... malheureusement, quand vous avez une nouvelle stratégie, il y a des gens qui ne sont plus tout à fait adaptés pour la réaliser et puis d'autres qu'il faut aller chercher donc ça c'était la troisième. Puis après j'ai dit : « Ensuite il faut qu'on ait une croissance, il faut qu'on délivre, qu'on ait les résultats. » Donc donner chaque fois des étapes avec des échéances. Ensuite... après il faut donner les moyens, dans le cas de la gestion des équipes... un moyen ça a été la formation... hein je veux dire... ça été de dire : « Bah voilà, il y a des gens qui doivent redémarrer leurs compétences. » Donc on a mis sur pied des formations internes et externes. Il y a aussi quand même, parce que l'être humain est comme ça... qu'est-ce qu'il se passe si on obtient nos résultats à la fin ? Et bah il y a quand même des récompenses... je veux dire il y a aussi un système de... j'avais mis en place en fait un système, parce qu'on n'avait pas beaucoup d'argent à l'époque puisque la banque allait mal (rires)... on a mis un système en place qui... en fait, si le cours de l'action, qui était à l'époque de 58... je me souviens plus exactement des chiffres mais, doublait dans les deux ans, les employés pourraient tripler leur mise. Puis après, je pense aussi qu'il y a quelque chose au niveau d'une entreprise qui est extrêmement importante, alors c'est peut-être moins dans le sport parce que l'équipe est déjà constituée mais en fait j'ai souvent essayé d'organiser des événements extraprofessionnels dans le domaine du sport. Alors on appelle ça souvent du « Team Building » ... mais des Via Ferratas... et typiquement quelque chose que j'ai monté vraiment via le sport pour forger l'esprit d'équipe de la BCV, c'est qu'on a dit qu'on allait soutenir les 24 Heures de Villars qui est une course en fait à ski... donc voilà ma passion... une course à ski de 24 heures, par équipe, où les gens se relayent pendant 24 heures jour et nuit pour faire le plus de kilomètres possible. Et puis ça a pris, enfin je crois qu'on a inscrit 12 ou 13 équipes de six et puis après c'est des équipes qui se soudent, qui travaillent ensemble etc... donc il y avait vraiment beaucoup de parallèles entre... voilà... qu'est-ce que le sport peut apporter à l'entreprise.

C'est ça qui est intéressant parce qu'une des questions que j'avais mise c'est justement : Si vous avez pratiqué un sport, avez-vous transféré des aspects du monde sportif dans votre gestion d'entreprise et des ressources humaines ?

Oui alors complètement... enfin je veux dire ça vraiment... c'est beaucoup de choses que j'ai pris du sport pour forger la culture d'entreprise et puis je ne dis pas que le sport est le seul moyen, je pense qu'il y a d'autres gens qui ont peut-être d'autres passions, peut-être... je sais pas... la culture, voilà et qui peuvent trouver des autres moyens de fédérer ça. Mais je pense que toutes ces valeurs qu'on a données et qui font partie du sport, comme la discipline, l'apprentissage, le perfectionnement, l'entraînement de la condition physique etc... c'est des choses en entreprise qui ont une vraie valeur quoi. C'est vrai que des employés qui n'ont pas la discipline, qui sont dilettantes, qui n'ont pas envie d'atteindre leurs objectifs, franchement c'est rarement des gens très performants.

Exactement... alors ça revient un peu aussi, il y a tout qui est inter relié, c'est assez intéressant... et c'est de voir justement quelles valeurs avez-vous essayé de promouvoir dans votre gestion ? On retrouve la discipline, vous l'avez mentionné à plusieurs reprises, mais je sais pas si vous avez trois valeurs clés que vous utilisez ou que vous avez mises en place et que vous avez tiré du sport ?

Il y avait disons quand même l'esprit de compétition, enfin un sain esprit de compétition... coupler à un esprit d'équipe et puis de la compétence quoi... C'est vraiment des valeurs qui sont pour moi super importantes. Après on peut... évidemment il y a l'éthique, il y a... on peut en citer plusieurs mais disons je pense que pour vraiment redonner une motivation dans une entreprise ou comme ça... c'est très important. Si je fais le parallèle ici aussi, quand je suis arrivé, bon il y eu plutôt des circonstances un peu particulières dans toute la partie que j'ai reprise... qui avait été très chahutée, donc on avait des gens très démotivés, et bah... même recette, je veux dire vous arrivez... ok, déjà un vous validez le fait qu'il y a un problème, après une nouvelle stratégie ; où est-ce qu'on va ? En fait ce que les gens détestent c'est de ne pas savoir où ils vont... vous avez une équipe que se trouve là, qui ne sait pas ce qu'elle fait, ça va pas. Alors on dit ok : qu'est-ce qu'on veut faire, on veut aller là. Maintenant qu'est-ce qu'il va falloir faire ? Il va falloir se reformer dans tel et tel domaine, et voilà. Je veux pas dire que c'est simple hein... et ici, autre recette, donc vélo... je ne sais pas pourquoi mais, toutes les années, il y a un cycling tour de quatre jours et là je me suis tout de suite investi dedans pour y participer etc... parce que c'est soixante personnes, c'est hyper pro, ils font des trucs de malade (rires). Ces soixante personnes en fait... de différentes parties de la banque, ces gens-là après ils ont confiance, ils travaillent ensemble, ils s'appellent, ça met de l'huile dans les rouages d'une entreprise, c'est extraordinaire, extraordinaire !

Oui tout à fait... c'est très intéressant. Alors quelque chose qui m'intéresse aussi, et que j'ai retrouvé pas mal dans beaucoup de littérature que je l'ai lue, c'est... bon là vous l'avez dit donc je pense que c'était de manière consciente mais justement

c'est ce transfert de certaines valeurs et des aspects sportifs vers l'entreprise... est-ce que vous l'avez fait de manière consciente ?

Oui complètement consciente.

Oui bien sûr, parce qu'en fait je sais qu'il y a certains cadres ou directeurs d'entreprise qui s'inspirent de choses que l'on retrouve dans le sport mais sans réellement y porter attention et le savoir :

Non et puis je pense qu'une qualité qu'on apprend quand même dans beaucoup de sport, alors peut-être un peu moins dans certains sports d'équipe... mais l'endurance c'est aussi quelque chose, alors je dirais surtout pour les managers mais c'est quelque chose d'hyper important dans l'entreprise aussi parce qu'il faut durer. Donner une impulsion pendant un mois c'est facile mais quand vous avez un projet de plusieurs années, il faut tenir.

Oui exactement... et justement quand vous recrutez les gens, typiquement à la BCV quand vous avez dû revoir un peu au début et qu'il y avait quelques problèmes... quels étaient vos critères premiers de recrutement ? Qu'est-ce que vous cherchiez chez les personnes ?

Alors je dirais que le critère de recrutement quand on recherche des gens dans des situations comme ça ou dans une entreprise, honnêtement c'est pas le sport qui vient en premier, c'est vraiment... on a une fonction avec une description de poste dont on a besoin. Le premier critère c'est qu'on va rechercher la compétence qui correspond à ce poste hein... Ensuite, on contrôle que la personne, en principe, apporte ses compétences et puis ensuite il y a toute la dimension personnelle, donc la personnalité du candidat... et là je pense qu'il y a des critères objectifs et puis il y a des critères plus subjectifs. Les critères objectifs, si on est très grossier, c'est : Est-ce qu'il a un casier judiciaire, etc... ? Mais après il y aura : Quels sont ses drivers dans la vie ? Qu'est-ce qui l'intéresse ? Comment est-ce qu'il manage les gens ? Est-ce que c'est quelqu'un qui est extraverti ou introverti ? Si vous prenez un commercial qui est introverti ça va pas être terrible (rires), si vous prenez un juriste qui est extraverti ça va pas être terrible non plus (rires). Donc... voilà, après c'est des aspects de personnalité et puis après je dirais, un peu plus subjectif, et bah moi je demande toujours : Qu'est-ce que vous avez comme hobby ? Qu'est-ce que vous faites comme sport ? Voilà ça me donne un biais, pour moi qui est positif mais qui est subjectif parce que je veux dire... voilà le gars il a fait douze fois la Patrouille des Glaciers et il est arrivé au bout chaque fois, je veux dire... il a une tronche quoi... je veux dire c'est pas le gars qui va lâcher tout de suite quoi. Donc s'il me dit : « Ouai... non... j'ai été me promener à la Tour de Gourze mais je ne suis pas arrivé en haut. » Voilà moi je me poserais des questions parce que c'est des valeurs pour moi qui comptent énormément.

Alors là on voit, c'est intéressant comme vous faites le parallèle entre sport et entreprise, avec justement le gars qui a fait douze fois la Patrouille des Glaciers et qui arrive au bout... on va se dire : « Wow mentalement il est solide ! » :

Tout à fait... parce qu'on sait ce que c'est, donc mentalement il est fort ! Absolument...

Alors vous l'avez un petit peu mentionné...c'est la question des personnalités et puis j'ai beaucoup parlé de ça avec Monsieur Carrel lors de notre entretien. C'est cette question justement de la complémentarité des personnalités ou des compétences, et je voulais voir avec vous si vous accordiez plus d'importance à l'un ou à l'autre ? et pourquoi ?

Alors c'est une bonne question...mais je pense que, je dirais pour des employés...c'est plutôt d'abord les compétences et ensuite on regarde un peu comment ça peut s'intégrer dans l'équipe. Plus on va vers des positions seniors, plus on va aller regarder quand même l'adéquation de la personnalité, comment elle s'intégrera pour gérer l'équipe, respectivement comment elle s'intégrera dans l'équipe... parce que c'est vrai qu'il n'y a rien de plus horrible dans une entreprise que de bosser avec des gens que vous n'aimez pas ou qui ne s'intègrent pas, qui pensent différemment... c'est compliqué ça. Alors il faut être complémentaire, ça je pense que c'est un parallèle avec le sport, parce que si vous êtes un super ailier droit... ça ne sert à rien d'en avoir quatre parce qu'ils vont se bouffer le nez, mais si vous avez des gens qui sont complémentaires ça c'est idéal donc je pense qu'on va plutôt d'abord regarder les compétences mais après il faut que la complémentarité joue... ça c'est sûr.

Oui...parfait ! Alors avec Monsieur Carrel on a aussi beaucoup parlé de ça. C'est quelle place occupe le côté humain dans votre méthode de gestion des ressources humaines ? Est-ce que c'est vraiment replacer l'humain au centre de la gestion des RH ou est-ce plutôt un aspect secondaire ?

Alors là je pense qu'il y a des managers qui sont très différents, ça c'est sûr. Pour moi personnellement, je crois que si vous demandez à la BCV ou ici, les gens vous diront que j'accorde beaucoup de place à l'humain. Ce qui ne veut pas dire... ce qui n'est pas du tout synonyme d'être gentil, d'être tolérant à la médiocrité, d'être coulant. C'est par contre respecter les personnes, ça je crois que c'est le plus important, s'intéresser à eux, leur donner une place, de parler aussi bien avec l'employé à la caisse que l'associé manager, etc... Donc moi je pense que le côté humain il est essentiel quoi. Évidemment Georges-André (Carrel) c'est le prototype de la personne qui a un charisme et qui a une intelligence émotionnelle hors norme, mais je pense que, de plus en plus aussi dans le monde du business, l'intelligence émotionnelle aujourd'hui devient de plus en plus nécessaire... c'est-à-dire qu'on est plus dans une société où on peut donner des ordres. Donc il faut convaincre les gens de ce qu'il faut faire, il faut les solliciter

pour qu'ils contribuent à comment y arriver... enfin vous parlez à tous les employés de votre génération aujourd'hui, plus que l'argent ou quoi que cela soit, c'est le « sense of purpose » qui les motivent. Donc pour ça il faut de l'intelligence émotionnelle et de l'humain sinon vous n'y arrivez pas quoi... c'est très très intéressant !

Oui c'est super intéressant ce que vous dites parce que j'arrive à faire pleins de parallèles entre ce que vous dites et ce que je lis dans la littérature. Il y avait un cas chez Apple France, dans un article que je lisais, où il parlait du cariste, donc tout en bas de la hiérarchie, et à quel point ces séminaires de sport et de Team Building ça lui a changé sa vie. Il avait peur de parler aux cadres et de parler à des gens haut placés dans la boîte, et ensuite ils se sont rencontrés, ils ont appris à collaborer et ça lui a changé sa vie... et c'est ce que vous avez mentionné, parler au monsieur qui est en bas à la porte etc.... donc c'est super intéressant comment ça change les gens :

Oui tout à fait, alors justement quand je suis arrivé à la BCV et quand je suis arrivé ici aussi, justement même recette parce que les gens étaient tellement démotivés et tellement de-sécurisés, alors j'ai parlé de ces étapes mais après il faut aller dans le dur, et ce que j'ai fait par exemple, mais ça m'a pris du temps... ici et à la BCV j'ai fait la même chose...mais tout d'un coup je me suis dit : « Toutes les semaines, un matin, je fais un petit-déjeuner avec douze personnes, douze employés, n'importe qui peut s'inscrire et puis on passe une heure ensemble. » Alors ils pouvaient poser toutes les questions qu'ils voulaient, ils apprenaient à me connaître, ils entendaient mes réponses et puis vous apprenez pleins de trucs que vos managers en dessous vous disent pas. Donc ça pour moi c'est le côté humain, c'est s'intéresser aux gens, c'est leur donner l'opportunité de s'exprimer... alors vous pouvez pas le faire tout le temps comme manager, parce qu'après ça prend du temps etc... mais c'est très intéressant. C'est un bon exemple je trouve de ce qu'on peut faire et je pense dans le sport aussi quand tout à coup quelqu'un performe pas, il faut prendre un peu de temps, s'intéresser, qu'est-ce qui ne va pas etc... débriefer... qu'est-ce qu'on peut faire etc...

Oui bien sûr... excellent ! Alors maintenant j'ai juste quelques questions sur le leadership, avant de passer à la partie sur Monsieur Carrel. La première question elle peut paraître un peu bizarre mais je la trouve assez intéressante... c'est : « Comment vous définiriez-vous en tant que cadre ? » :

(Hésitation)... Je pense que... alors c'est une question difficile mais...écoutez je pense que je suis quelqu'un qui aime relever des challenges et qui, une fois que le challenge est connu, je pense arrive à articuler une bonne vision de l'objectif à atteindre... qui a ensuite une certaine capacité à organiser les choses de façon structurée. Donc il y a des leaders qui arrivent à atteindre des objectifs en étant très déstructurés, en étant itératifs et peut-être un peu anarchiques dans l'exécution... Moi je suis beaucoup plus organisé, structuré avec des « milestones », des délais etc... Je pense que j'arrive à recruter des personnes qui me correspondent, donc ce qui fait des équipes assez complémentaires. Je pense aussi que, alors c'est un peu plus compliqué à se définir là... parce qu'il y a un peu un écart entre... moi je pense que des fois je suis un peu trop tolérant avec certaines personnes alors que souvent, des employés, enfin des gens qui travaillaient pour moi, me disaient que j'étais trop dur dans mes exigences mais j'essaie de calibrer donc j'essaie quand même de laisser beaucoup de chances aux gens de réussir mais quand ça ne réussit pas je crois que j'arrive à prendre les décisions nécessaires et avoir le courage de dire aux gens de ne pas le prendre comme un échec personnel mais je pense que vous êtes pas fait pour cette mission. Puis je pense que j'arrive justement à communiquer, à créer une ambiance de travail qui fait que les gens ont un certain plaisir à venir travailler... alors pas tous hein, vous ne pouvez pas contenter tout le monde mais dans l'ensemble ça donne des ambiances assez saines quoi...C'est vrai que... ici voilà, justement il y a trois ans, j'ai repris cette entité qui était en déshérence et puis on fait des sondages chaque année, et puis...voilà le score de satisfaction a passé je crois de 52 à 85. Donc je veux dire les gens ont un certain plaisir à travailler donc c'est bien... alors voilà un peu comme je me définis comme cadre. Maintenant je pense, une fois encore, je pense qu'il y a pleins d'autres modèles ou de gens qui se définissent différemment mais...voilà.

Oui alors tout à fait mais c'est toujours intéressant de voir comment les personnes se définissent en tant que cadre... et à la BCV, donc vous avez dit pendant votre laps de temps là-bas, est-ce que vous avez modifié vos méthodes de leadership ou est-ce que vous avez gardé la même ligne directrice tout au long ? Si vous avez changé, pourquoi l'avez-vous fait ?

Oui alors je pense que j'ai changé... enfin...j'ai changé complètement mais consciemment mon style parce que je suis arrivé dans une banque en totale crise, donc j'ai eu un style de leadership très directif au départ, très rythmé, avec des décisions rapides, disons voilà... un peu chirurgie de guerre...enfin je veux dire... parce qu'il y avait urgence donc... et je pense que ça donne quand même aussi un certain respect des gens, justement dans la mesure où vous avez eu à poser une vision, prendre les décisions et là je parle de six mois hein. Puis après j'ai dû, au bout d'un moment, voilà les gens ils sont prêts à retrousser les manches dans la crise et à comprendre mais à un moment donné il faut... les gens ils aiment le positif, ils aiment la croissance, ils n'aiment pas descendre c'est logique...donc à un moment donné on a fait, assez consciemment, on a préparé, on a dit : « Ok, on va passer d'un mode de crise à un mode de croissance. » Et puis en fait, on l'a dit, on l'a exprimé...ça j'ai vraiment dit : « Ok voilà, maintenant, après une année et demie...on a réalisé ça, ça et ça, on n'a pas fini mais maintenant on change ! Il faut penser croissance ! » Et puis on a réorienté tout notre leadership sur investir, former, développer, les clients, on refait des succursales etc...donc oui il y a eu un vrai changement mais par là ce que je veux dire c'est qu'on reste toujours nous-même mais il faut adapter son leadership à la situation. C'est différent si vous reprenez une entreprise qui est en difficulté ou si vous reprenez une entreprise au sommet de son cycle quoi...

Oui tout à fait...donc pour vous, parce que j'ai une question là-dessus aussi... c'est comment définir un bon leader ou un bon directeur d'entreprise ? Est-ce que c'est ça pour vous, c'est être capable de savoir s'adapter aux situations et à l'environnement dans lequel on arrive ?

Oui je pense que c'est une des qualités...c'est de pouvoir s'adapter à la situation, ça je pense que c'est vrai. Maintenant je pense qu'il y a des leaders ou des managers qui peuvent être excellents en période de stabilité ou de croissance mais qui seront complètement inefficaces dans une gestion de crise, parce que c'est des gens qui ont besoin de beaucoup de certitude, de validation, de prendre le temps de décider, etc... et puis il y en a d'autres qui seront excellents dans la crise parce que... voilà... ils ont cette capacité à gérer plusieurs choses à la fois, décider, de prendre des risques, parce que c'est le cas...vous prenez des risques mais... donc oui je pense que c'est une des qualités mais c'est évidemment pas la seule...après je pense qu'on a eu des exemples dans l'histoire, vous voyez je pense qu'un manager comme l'ancien CFO de Nestlé, Mario Corti, à qui tout à coup on a demandé de reprendre Swiss Air, et bah voilà je pense que c'était un excellent manager dans ce qu'il faisait et puis tout à coup il est arrivé dans une gestion de crise dans quelque chose qu'il ne connaissait pas et il avait pas ce qu'il fallait pour comprendre et ça a été le désastre. Alors c'était pas un mauvais manager mais c'était pas la bonne personne pour gérer ça et je pense que, quand même, une des caractéristiques d'un bon leader ou d'un bon manager c'est quand même ses compétences et de connaître son métier...alors ça paraît bête mais vous voyez c'est essentiel. Si vous prenez le Crédit Suisse ces dernières années, qui a quand même eu beaucoup de difficultés, si vous voulez mettre quelqu'un qui a été consultant dans les assurances comme CEO d'une banque, je pense que ça peut aller très bien en période de beau temps mais quand les choses commencent à aller mal...ce n'est pas votre métier quoi...donc voilà je pense que c'est une qualité de pouvoir s'adapter mais elle n'est pas suffisante.

Oui exactement...et puis est-ce que vous vous êtes inspiré de quelqu'un en termes de leadership ou est-ce que vous avez mis certains aspects à votre sauce ? Avez-vous un modèle de leadership ? Si oui lequel ?

Non alors je ne peux pas dire une personne mais j'ai eu des modèles de gens que je ne voulais surtout pas devenir, parce que j'ai vu la manière dont ils traitaient les gens, la manière qu'ils réfléchissaient à avoir des résultats à très court terme. Par contre on est toujours influencé par les gens avec qui on travaille automatiquement... mais oui il y a eu une personne pour qui j'ai travaillé qui m'a beaucoup impressionné par une dimension que vous ne retrouvez quasiment plus dans les entreprises aujourd'hui...c'était quelqu'un qui avait cette vision de construire des compétences sur la durée donc de donner sa chance aux jeunes pour se former, pour changer de fonction, pour obtenir une vision globale, et ça c'est extraordinaire. Alors évidemment des fois il faut avoir des échecs parce que les gens vous déçoivent ou bien vous avez misé sur la mauvaise personne...mais cette vision, enfin cette personne, au bout d'un moment elle avait à un moment un « pool » de talents qu'elle pouvait tout à coup placer à un endroit et puis c'était des gens qui travaillaient en équipe, qui avaient des compétences, qui avaient des bonnes valeurs et ça c'est super précieux mais ça demande du temps, ça demande...voilà, de l'investissement, et puis une forme de loyauté et de confiance que vous faites aux gens. Donc ça m'a pas mal inspiré et j'essaie de le répliquer...et honnêtement si je suis là aussi aujourd'hui c'est typiquement parce que je pense que voilà...un jeune... je me dis : « Voilà je sais pas peut-être que dans trois ans vous voulez aller dans la banque et je vous trouve génial... » Donc il y a eu pleins de cas comme ça où tout à coup...par exemple récemment, quelqu'un me demande un stage d'été pour une étudiante et puis bon...c'est le truc qui vous emmerde (rires) et puis la personne de référence me dit : « Mais regarde c'est une étudiante à l'université, j'ai jamais vu une étudiante comme ça ces dix dernières années. » Donc je la prends pour la voir et je l'ai trouvée extraordinaire... et là elle commence chez nous le premier mars. Donc voilà... enfin je veux dire...je pense que ça je l'ai appris avec cette personne qui m'a donné ma chance à moi aussi.

Intéressant...ok super ! Donc maintenant on va passer sur le travail avec Monsieur Carrel car justement tout le sujet de mon mémoire c'est comment transposer ces compétences et connaissances d'un manager sportif vers le cadre d'entreprise pour mettre en place la méthode de GRH et en quelques mots si vous arrivez à me dire ce que vous avez fait avec Monsieur Carrel :

Alors justement ça c'est un petit peu le problème que j'ai c'est que je ne me souviens pas trop...je sais qu'on a fait des choses ensemble mais j'arrive plus... alors moi je me souviens évidemment ce qu'on a fait en tout cas, ça c'était mon gros projet... parce qu'à l'époque j'avais tellement de trucs de tous les côtés mais ce qu'on a fait avec lui surtout c'était voilà... quand on est reparti dans cette phase de croissance, on a dit mais qu'est-ce qu'on peut faire pour ce canton...et alors avec lui on a eu cette vision de faire un Centre de Sport à Dorigny où la BCV a participé financièrement mais ça c'était vraiment...voilà dans mon rôle de CEO, c'était ça que j'ai pu influencer et puis j'avais beaucoup d'admiration pour Georges-André et tout ce qu'il faisait...et je trouvais que ça correspondait...je trouvais que ce qu'il faisait dans le sport correspondait au travail de fond que j'avais fait pour essayer de faire repositionner la BCV...mais maintenant si vous me demandez quel séminaire exactement il a donné à nos gens... ça malheureusement je ne me souviens pas.

D'accord, mais il a donné des séminaires au sein de la BCV ?

Alors je sais qu'il a fait des choses oui, mais moi je n'ai pas participé et puis je ne m'occupais pas de ça directement donc...mais peut-être lui il s'en souvient, il ne vous a pas dit ?

Alors non on n'a pas évoqué ça...il m'a plutôt donné les contacts mais après il ne m'a pas tout évoqué...mais ça je pourrais regarder un peu avec lui :

Oui vous pouvez regarder mais moi ce que j'ai personnellement vraiment discuté, négocié et on a travaillé ensemble c'était pour... lui il voulait pousser ce concept du Centre de Sport à Dorigny et puis moi j'ai poussé le côté financier, l'aider en disant voilà la BCV va participer...qu'est-ce qu'on a comme contreparties là-dessus...donc en fait on allait toujours, à la reprise universitaire, ouvrir des comptes pour les étudiants, enfin voilà...on a fait un « Win-Win » et c'était sympa.

Ok...excellent ! Alors il y a une question, bon vous y avez déjà un peu répondu mais c'est : Est-ce que vous utilisez actuellement des méthodes de management issues du sport ?

Oui...je crois qu'il y a pas mal d'éléments qui sont ressortis, c'est sûr. Alors peut-être ce qu'on a pas abordé du tout c'est...dans les sports, dans tous les sports, souvent il y a quand même des échecs, des défaites, il y a des mauvais résultats et c'est vrai que dans l'entreprise aussi des fois on a des mauvais résultats parce qu'on a mal travaillé ou il y a eu des erreurs...ou des choses comme ça... et c'est vrai que là aussi je pense que l'aspect humain reprend toujours un poids sur-proportionnel par ce que les gens n'aiment pas l'échec et là c'est tout le rôle du manager de remotiver et de se dire : « Voilà, déjà un...où est-ce qu'on a foiré ? Pourquoi ? Qu'est-ce qu'on peut faire pour corriger ? Comment est-ce qu'on peut s'améliorer ? Comment est-ce qu'on va avoir du succès ? » Donc là c'est vraiment beaucoup de parallèles très similaires entre le rôle de l'entraîneur, ou du coach, et celui du manager d'entreprise...donc je trouve que c'est hyper intéressant ça !

Oui tout à fait... et pour vous, est-ce que vous pensez que cette transposition des compétences et connaissances d'un manager sportif de haut niveau peut améliorer les méthodes de gestion des RH ? Pourquoi ? :

Oui ça je pense complètement...d'ailleurs je pense que d'avoir dans une équipe des ressources humaines quelqu'un qui a cette dimension...par exemple notre chef...enfin voilà quand je suis arrivé ici aussi...il n'y avait pas vraiment de chef du personnel, il a fallu un peu réorganiser et repositionner. Alors il y avait trois personnes en lice si on veut...il y en a un, moi je trouve avec de très hautes compétences et le gars il est cinq fois par semaine à s'entraîner pour des triathlons, il a une énergie, il a une discipline et ça « fit » quoi. Donc voilà...et puis en fait il fait du super boulot, tout le monde est très content et vous voyez avoir quelqu'un dans un département GRH qui a ces valeurs, pour moi, je trouve que c'est super profitable à l'entreprise...et les gens le sentent.

Bien sûr, tout à fait...donc justement ces transpositions, alors on peut reprendre un peu votre cas ici, chez Lombard Odier...est-ce que vous voyez chez les employés d'ici, je ne sais pas combien de personnes vous gérer...est-ce que vous voyez une différence dans leur comportement, dans leurs performances au travail quand il y a ces aspects sportifs qui ont été amenés, ces « Team Buildings », ces courses de vélo etc...est-ce que vous voyez une différence ?

Énorme ! Alors c'est difficilement mesurable quantitativement sur une échelle mais enfin...je vous donne juste des exemples, moi je suis dans un autre bâtiment et puis on a quatre huissiers qui s'occupent des clients et c'est tous des sportifs de malade...et voilà le simple fait que tous les matins, chaque fois qu'on se voit on dit : « Hé ! Qu'est-ce que vous avez fait, vélo, sport ? » Et les gars ils sont vraiment dédiés...alors je veux pas dire qu'ils sauteraient par la fenêtre pour moi mais je veux dire ils sont en sang ! Ils aiment ça quoi ! Plutôt qu'un gars qui vous passe chaque fois à côté sans rien dire...voilà quoi...alors c'est difficilement mesurable mais c'est clairement tangible émotionnellement...ça j'en suis intimement convaincu !

C'est ça qui est intéressant justement, de voir comment ces aspects sportifs qu'on retrouve chez un manager sportif par exemple...et de voir comment ça influence les employés dans une entreprise :

Maintenant je pense que le danger ou le risque pour un manager comme je pense j'en fait partie, c'est de non plus pas donner le sentiment d'exclusion, parce que tout le monde ne peut pas être sportif et on a besoin de complémentarité dans l'équipe donc je pense qu'il faut bien respecter ceux qui ne sont pas là-dessus. Justement avec l'équipe des RH et ce gars, on a fait un « Team Building » et voilà moi je partage mes passions donc j'ai dit qu'on allait faire un petit rappel (descente en rappel) que j'ai organisé. Il y en avait aucun qui avait déjà fait un rappel et j'ai dit qu'il n'y avait aucune obligation parce qu'il y a des gens...voilà... mais à la fin tout le monde l'a fait et puis c'était vraiment un rappel assez spectaculaire donc c'était...(rires), c'était vraiment génial ! Puis après ils en parlent encore aujourd'hui, c'est des petites choses...voilà.

Oui c'est ça qui est intéressant, c'est de voir ces petites choses... alors quand vous avez fait cette course à Villars avec la BCV...est-ce qu'il y avait des personnes non-sportives qui ont participé ?

Oui bien sûr parce qu'il y en avait qui savaient que des collègues allaient et puis qui étaient là, qui servaient le vin chaud pendant la nuit et des trucs comme ça !

Ok, super...parce que justement c'est intéressant de voir, c'est...alors oui il y a déjà des sportifs de base qui ont cette force mentale, cette condition physique et qui transposent ça dans leur travail...mais est-ce que ça a un peu transformé les salariés qui n'étaient pas sportifs de base ?

Alors oui certains...certains...parce que, dans une entreprise, chaque fois qu'il y a une émulation pour quelque chose, on a envie d'en être. Alors il y a ceux qui ne sont pas sportifs et qui ne viennent pas mais il y en a d'autres qui disent que c'est super parce qu'en plus...je ne sais pas si vous avez fait cette course déjà mais avec la BCV on l'a faite quatre fois pendant que j'y étais et puis en fait pendant toute la nuit il y avait des concerts à Bretaye...enfin à deux mille mètres d'altitude, donc pour les gens qui ne faisaient pas la course il y avait aussi quelque chose à prendre.

Oui...excellent ! Alors on va terminer gentiment, juste pour conclure, est-ce que vous seriez intéressé à démarrer ou redémarrer un projet « Sport / Bien-être » avec des nouvelles personnes, pour vos équipes et si oui, pourquoi ?

Alors on le fait...on continue à le faire ici. Enfin si vous voulez ce qu'on fait continuellement parce qu'on croit à ces valeurs c'est que, dans l'entreprise, tout le monde peut créer une section sport. Donc on a une section wakeboard, on a une section volleyball, on a une section football, on a une section vélo, etc... et puis les gens peuvent s'organiser et l'entreprise paie la moitié...donc ça on fait en permanence. Puis avec le COVID, on avait mis en place justement parce que les gens étaient un peu à la maison coincés...ça ça fait 18 mois qu'on le fait et on continue à le faire mais peut-être qu'on arrêtera je sais pas...parce qu'à un moment donné si les gens ne sont plus à la maison ça ne fait plus de sens...mais ça c'est hyper mesurable parce que c'est vraiment un moment de connexion et là pendant le COVID on avait des cours de fitness qui réunissaient trois-quatre cent personnes...c'était assez super !

Alors par exemple, imaginons que vous prenez une autre position ailleurs, dans une autre entreprise qui n'a pas du tout ça en place...est-ce que vous mettriez ça en priorité ?

Oui oui bien sûr...ça ici c'est moi qui l'ai mis en place et tout de suite ça s'est senti, ça a été super bien pris. Honnêtement ça coute pas cher, après les coaches ont aussi dû se réinventer et mettre les moyens techniques pour faire des cours qui tiennent la route...j'ai fait ça avec P. Soave...vous connaissez ?

Oui bien sûr ! Alors là c'est peut-être une question qui est difficile à mesurer mais est-ce que vous pensez que ces méthodes qu'on va chercher du sport pour amener dans l'entreprise...est-ce que ça influence positivement les performances de l'entreprise en elle-même ?

Ah c'est certain ! Ça c'est sûr, moi j'en suis convaincu mais une fois encore c'est difficile de faire les liens directs... c'est un peu une croyance mais enfin quand même, vous sentez l'énergie des gens, vous sentez...vous ne pouvez pas garder une énergie si vous n'avez pas de résultats et quand les gens ont de l'énergie c'est qu'on a des résultats.

Très bien ! Merci beaucoup de m'avoir accordé du temps :

Avec plaisir.

Annexe 8 : Retranscription de l'entretien avec Patrick le 20/01/22

Nom d'emprunt : Patrick

Alors, tout d'abord merci de me recevoir...on va commencer avec une petite partie informative où je vais vous laisser vous présenter en deux mots avec votre activité professionnelle (ou ancienne activité), votre entreprise, parcours de vie, etc... :

Oui...donc j'ai une double formation scientifique de l'EPFL et puis de management de par l'INSEAP. J'ai travaillé quelques années dans diverses industries avant de créer ma propre entreprise en 1986 avec deux associés, qui était l'entreprise VTX et qui a démarré dans le Vidéo-Tech...et puis qui s'est élargi à tous les secteurs de Télécom, donc que cela soit téléphonie, internet, etc. L'entreprise a démarré dans le canton de Vaud et a ensuite grandi, à la fois par croissance organique et aussi par croissance externe, par des acquisitions de concurrents dans différentes parties de Suisse. Elle est montée jusqu'à environ deux cents employés et a eu un chiffre d'affaires assez conséquent. On était devenu le premier acteur de « 2^{ème} ligue » en Suisse après les trois grands opérateurs télécom qui sont en « Ligue A », nous on est le numéro un de la « Ligue B » ...axé surtout sur le secteur des entreprises.

D'accord, très bien. Donc vous avez fait cette activité pendant à peu près combien d'années ?

J'ai créé et dirigé cette entreprise pendant une trentaine d'années et je l'ai quittée pour diverses raisons, sur lesquelles on pourra revenir, en 2015. Je l'ai revendue cette année...enfin en 2021 et entre 2015 et 2021 ce que je continue...j'ai créé ou repris des start-ups avec des jeunes qui dirigent et que j'aide à diriger.

D'accord, excellent ! Donc pour la partie sport...alors vous m'avez dit pas de sport du tout dans votre vie ?

Non pas de sport, la seule fois où j'ai un peu aidé Georges-André, mais c'était vraiment marginal hein, c'était quand il m'avait demandé de prendre un stagiaire qui était un joueur du LUC (Lausanne Université Club Volleyball) pour un an pour l'aider à pouvoir rester au LUC, il venait de suisse alémanique, et puis ça c'était une expérience marginale sympathique.

Ok, excellent ! Alors maintenant j'ai quelques thèmes à aborder, donc tout ce qui est gestion des ressources humaines, leadership, valeurs, etc. Donc j'imagine...vous aviez combien de personnes à gérer à peu près dans votre entreprise ?

Deux-cents.

Deux-cents personnes, d'accord. Alors la première question c'est : comment est-ce que vous définiriez votre gestion d'équipe ? Est-ce que vous vous êtes inspiré de certaines méthodes ? Comment avez-vous créé votre style ?

Oui c'est pas une question très facile à laquelle répondre parce que ça s'appuie sur différents facteurs au fond qui sont assez intuitifs...mais d'abord, je pense que ce qui m'a toujours motivé dans la création de l'entreprise, c'est justement de pouvoir créer une entreprise qui respectait un certain nombre de valeurs que je ne retrouvais pas forcément toujours dans les entreprises pour lesquelles j'avais travaillé. D'abord, à titre personnel, je ne voulais pas vivre certaines expériences que j'ai vu que certains collègues avaient subi dans diverses entreprises...et je voulais aussi essayer d'avoir une entreprise à visage humain. Je trouve que le mot-clé dans cette gestion des gens c'est le respect en fait...pas seulement de la Direction vers les employés mais aussi d'abord l'inverse...mais surtout entre eux ! Ça c'était toujours quelque chose sur laquelle on était assez intransigeant, sur le fait que les gens se respectent entre eux au niveau des genres, des races et donc on était très vite une entreprise très diversifiée de ce point de vue-là. Je crois que les valeurs étaient connues, on a dû intervenir deux ou trois fois sur des débuts de dérapage mais ça a été relativement rare en fait parce que c'était bien compris je crois.

Oui, d'accord...très bien. Et est-ce que vous avez utilisé des méthodes de gestion des ressources humaines ou est-ce que vous l'avez appris peut-être par le passé ? Comment est-ce que vous avez mis tout ça en place dans votre entreprise ?

Alors, dans ma formation de MBA, il y a un cours...c'est jamais des cours théoriques dans les MBA, c'est des études de cas, où j'ai appris un certain nombre de choses...mais je pense que ça ne s'apprend pas vraiment à l'école en fait, c'est l'application de certains principes et on tâtonne un peu...on ne fait pas toujours juste honnêtement donc...moi je me rappelle avoir blessé une jeune employée sans le faire exprès du tout en fait...donc des gaffes on en fait aussi. Ça m'avait beaucoup perturbé d'ailleurs de l'avoir blessé comme ça alors que je voulais lui dire un truc gentil (rires)...mais...enfin « gentil », je lui avais fait un petit reproche, mais pas méchamment, et puis elle l'avait pris de manière très personnelle donc je ne pense pas qu'il y ait des méthodes qui permettent de faire du sans faute en fait...on tâtonne.

Oui, bien sûr...

Mais après je crois que c'est beaucoup le dialogue et puis c'est un certain nombre de principes. Je vous ai dit qu'on a fait une croissance aussi beaucoup par acquisitions et ça...nous, quand on achetait un concurrent en fait, on l'achetait que si on pouvait garantir qu'on ne licencierai personne. Si je voyais que l'entreprise qu'on voulait racheter...on ne pouvait être intégré ou survivre que par licenciement, on ne faisait pas l'acquisition. Ça nous permettait aussi de...souvent ceux qui vendaient c'était les entrepreneurs et c'était leur bébé donc on avait cette proximité en fait...donc je savais bien qu'ils tenaient à leurs employés, ils tenaient à leur identité, etc. Donc c'était assez cohérent avec la structure qu'on voulait monter et on laissait toujours beaucoup d'autonomie aux équipes locales. Ça ça a permis de très bien intégrer ces entreprises et c'est pas quelque chose de très facile d'intégrer des concurrents finalement, et quand ils voyaient effectivement qu'on respectait ce qu'on avait dit, qu'ils avaient leur place dans la société, au même titre que les anciens, qu'il n'y avait pas de différence, l'intégration se passait bien. Et économiquement parlant on savait aussi que 10,15,20% des gens allaient automatiquement démissionner et donc on retrouvait cet équilibre financier sans avoir à licencier, en étant correct avec les gens et puis on s'y retrouvait quand même économiquement parce qu'on n'est pas non plus une entreprise de bienfaisance.

Oui, tout à fait... et du coup vous avez parlé du respect, qui semble être très important pour vous, mais je voulais savoir quelles autres valeurs vous avez essayé de promouvoir dans votre gestion d'entreprise et votre gestion des employé·e·s :

Alors l'écoute...dans notre domaine en fait, mais je pense que c'est valable dans la plupart des domaines, la Direction ne sait pas tout. Dans un domaine comme les Télécoms, qui est un domaine qui évolue extrêmement vite, on voit que les jeunes, même sans expérience professionnelle, ont beaucoup de choses à apporter en fait. Si je prends mon exemple propre...on a démarré à un moment dans internet, alors internet c'était un produit...ça m'intéressait mais c'était un produit et je ne suis pas fasciné par internet ou par les réseaux sociaux, par tous ces trucs-là...ça ne me passionne pas plus que ça. Alors que les jeunes qui travaillaient pour nous étaient passionnés donc c'est eux qui apportaient les idées...enfin...ils étaient « apporteurs » d'idées (rires), elles n'étaient pas toutes réalisables (rires). Donc c'est par cette écoute entre les gens qu'on arrive aussi à progresser au niveau de l'entreprise...ça les valorise aussi donc ils peuvent s'épanouir dans leur travail et ils apportent beaucoup sur les écoutes. On avait...au début, on avait une Direction très horizontale, on était à 5,6,10 personnes et on était toujours ensemble...et il n'y avait pas de hiérarchie en dehors des fondateurs finalement hein. Après, quand on a commencé à racheter, à avoir des succursales à Zürich, à Bâle, à Genève, on a

dû mettre en place une organisation hiérarchique mais il y avait pas beaucoup de pouvoir des cadres en fait. Par exemple, j'avais interdit les licenciements sans mon autorisation, donc même un directeur de filiale n'avait pas le droit de licencier sans m'en parler. Tout ce qui était contrainte...on devait en discuter parce que ce qu'on s'aperçoit très vite dans une entreprise, même si les gens sont des gens bien en soi, c'est qu'il y a une notion de « petit chef » qui peut venir assez vite. Je trouve que, souvent, ces cadres intermédiaires sont beaucoup plus intransigeants avec leurs équipes que ce que nous on l'était. Donc, très souvent, ils disaient : « Celui-là il faut le licencier, il ne va pas, etc. », au bout d'un temps très court finalement. Nous, par expérience, on s'est aperçu que, quand on parlait à cette personne...donc on devait engager beaucoup de jeunes, beaucoup de premiers emplois...et donc on ne peut pas s'attendre à ce qu'un premier emploi soit parfait dans une entreprise. Et on s'apercevait que si on parlait sérieusement à cette personne en disant que ce qu'elle faisait n'allait pas et qu'on lui donnait une deuxième chance, la plupart d'entre eux devenaient parmi les meilleurs éléments de la boîte en fait. Alors ça n'a pas toujours marché (rires), des fois il a fallu dire bon ça va, deuxième chance, troisième chance, cette fois c'est fini...mais très souvent les meilleurs éléments qu'on a eu sont des gens qui n'ont pas forcément bien démarré. Donc, malheureusement, ces cadres intermédiaires, des fois, qui étaient jeunes aussi finalement, qui eux se donnaient à fond, ne supportaient pas qu'un membre de leur équipe ne suive pas leur rythme. Ils étaient donc plus exigeants que nous en fait.

D'accords...alors c'est justement intéressant ça parce qu'il y a une question qui revient beaucoup avec Monsieur Carrel...c'est dans cette gestion du personnel, gestion des équipes...quelle place occupe le côté humain ?

Il est essentiel ! Mais je trouve aussi que dans la direction d'entreprise, c'est le côté le plus difficile...largement. Parce que, dans une entreprise vous connaissez, il y a le marketing, la finance, la vente, tout ça...mais par exemple dans la finance on est dans un domaine assez technique, assez codé. Le marketing fait appel à d'autres qualités, il y a beaucoup de choses qui s'apprennent mais le côté RH c'est vraiment, je trouve, le plus intuitif...le plus difficile et celui où on peut faire le plus d'erreurs.

Oui...c'est justement intéressant ce que vous mentionné parce que dans un des derniers articles que j'ai lus, ils parlaient de gestion des ressources humaines et il y a une étude qui a été faite au Maroc avec...je n'ai plus les chiffres en tête...mais des PME, avec des dirigeants. Et donc ils disaient qu'il y avait 43% des gens qui ont été interviewé qui disent que la gestion des ressources humaines est la branche la plus compliquée à gérer mais en même temps, ils y accordent aussi très peu de temps. C'est ça qui est un peu paradoxal, c'est un des éléments les plus compliqués à gérer mais ils le laissent un peu de côté et le néglige. Donc c'est ça qui est intéressant, c'est de voir comment on peut bien gérer, et on voit que c'est compliqué et assez intuitifs :

Mais je comprends assez ce que ces gens disent parce que ce qui est difficile c'est de gérer un problème humain dans les heures de travail au fond. Parce qu'on passe d'une réunion à l'autre, on passe d'un sujet à l'autre, d'un client à l'autre, et tout à coup, quelqu'un qui n'est pas bien dans ses pompes et qui veut vous parler...c'est pas évident de lui accorder le temps nécessaire pendant les heures de bureau. Alors moi je faisais...j'avais une approche un peu différente, j'essayais de les voir en dehors...d'aller prendre un café avec eux ou déjeuner avec eux, de parler de manière plus informelle plutôt que...voilà. Et ils pouvaient s'exprimer plus librement et ça avait moins ce côté hiérarchique à ce moment...et on avait beaucoup plus de temps. J'avais pas le téléphone qui sonnait et c'est à ce moment-là qu'on arrive à trouver le temps pour consacrer à ça. Mais je faisais aussi ça même quand il n'y avait pas de problème, j'allais souvent...je favorisais les déjeuners en petit groupe, soit moi seul avec quelqu'un, soit deux ou trois, et souvent pour les aider à gérer des problèmes entre eux. Je les encourageais à faire la même chose sans moi s'ils y arrivaient, et puis s'ils n'y arrivaient pas alors là j'intervenais.

C'est super intéressant ce que vous dites parce qu'avec Monsieur Antoine, il y a deux jours, il faisait exactement la même chose. Il prenait justement une dizaine d'employés, alors il ne pouvait pas tous les faire à la fois parce qu'à la BCV il y avait plus de 2000 personnes...mais il me disait qu'il organisait des petit-déjeuner, des petites collations à dix heures où il y avait 10-12 personnes qui venaient et ils parlaient, il était là lui aussi, ils pouvaient échanger avec lui, poser des questions...donc c'est assez intéressant parce que, voilà...on a un peu...et c'est peut-être ça aussi l'apport que vous allez pouvoir m'amener dans ce travail...c'est un peu « l'autre côté » où on est moins dans la compétition, de le sport, comme peut l'être Monsieur Antoine et peut-être Monsieur Damien (ancien Directeur de la Mobilière Assurance), et au final on retrouve les mêmes choses :

On retrouve en effet les mêmes choses. Alors moi, l'expérience d'Antoine sur dix personnes à la fois, pour les rassemblements en petit comité, je la trouvais plus compliquée. Je trouve qu'il y a un nombre...enfin pour moi le nombre clé est plus bas. Peut-être que lui a plus d'expérience dans la gestion de groupe que moi. Je trouvais que dès qu'on était une dizaine, les gens s'exprimaient moins. Ils n'avaient pas peur de moi, mais peur des autres...enfin peur, c'est un grand mot ! Tant dis qu'en « one-to-one » ça allait bien et quand on était déjà deux ou trois, il fallait qu'ils s'entendent bien, qu'ils aient confiance entre eux pour se lâcher en fait. Donc à dix, c'était un exercice que je trouvais assez compliqué dans ce but-là.

Mais l'idée reste la même, c'est ça qui est intéressant de voir...justement ce côté humain et ce côté de l'écoute, et lui aussi (Antoine) il prenait du temps pour écouter les gens, pour parler avec eux...c'est ça que je trouve génial et on voit que la gestion des ressources humaines, il m'en parlait aussi, elle a énormément évolué, beaucoup changée et comme le monde évolue, on doit tout faire un peu évoluer. Pour revenir à vos employés et à la gestion des équipes, quand vous recrutiez des

nouvelles personnes, quels étaient vos critères premiers de recrutement...qu'est-ce que vous recherchiez chez une personne ?

Moi je recherchais, d'abord dans son caractère, si elle pouvait s'intégrer dans nos équipes. Donc, d'abord, je trouve que le recrutement, les entretiens d'embauche, c'est extrêmement compliqué à ne pas se tromper. Nous n'utilisons pas des méthodes calibrées, donc on faisait une pré-sélection sur dossier, ça c'est clair, avec des critères objectifs de compétences et de connaissances...mais après on accordait énormément d'importance aux entretiens individuels. A un certain moment, certains chefs de service ont introduit des tests de compétences, moi j'y accordais une importance limitée je dois dire. J'étais plus sur feeling, sur ce que les gens pouvaient exprimer mais j'avoue que c'est difficile et que là on n'était pas des professionnels du tout de ça. Probablement que des professionnels auraient fait beaucoup mieux mais on faisait d'abord cette pré-sélection, sur dossier, par les RH et ensuite c'était les chefs de service concernés et le chef de filiale qui recevaient les candidats, et ils faisaient un deuxième tri...et moi je les voyais sur la lancée après. Et ça...c'était long ! Enfin c'était long parce que je n'arrivais pas à gérer ça en dix minutes en fait. Je voulais bien comprendre la personne et...oui je voulais surtout qu'elle puisse s'intégrer, qu'elle soit autonome parce qu'on laissait beaucoup d'autonomie aux gens, avec plus ou moins de succès mais on voulait que les gens puissent se sentir libre dans leur travail...et ça demande un état d'esprit. Tout le monde n'aime pas ça hein ! Il y a beaucoup de collaborateurs qui n'aiment pas du tout être autonome et qui sont beaucoup plus à l'aise si on leur dit : « Il faut faire ça ou ça, aujourd'hui il y a ça à faire, etc. » et là on ne voulait pas de...on voulait des gens qui arrivent à s'autogérer en partie en fait. Donc on mettait pas mal l'accent là-dessus, on faisait des discussions qui avaient une certaine structure parce qu'à force d'en faire ça prend une structure, mais ça n'était pas formalisé, ce n'était pas un questionnaire, c'était plus une discussion à bâtons rompus ; et les gens...leur caractère ressortait mieux dans une discussion comme ça plutôt que dans des trucs trop formatés.

D'accord, ok...et un petit peu en lien avec ça, peut-être ça va vous aider à compléter cette dernière question. J'ai beaucoup parlé de ça avec Monsieur Carrel et il m'expliquait que dans ces équipes, il recherchait bien sûr de la complémentarité dans les compétences des gens, mais il y avait aussi la complémentarité des personnalités. Je voulais donc savoir si vous accordiez plus d'importance à l'un ou à l'autre ou est-ce que ça a le même poids ?

Alors c'est ni l'un ni l'autre parce que ça va dépendre des cas. D'abord le premier choix c'est la complémentarité des compétences parce que vous avez des postes à pourvoir...exemple : vous avez besoin de quelqu'un qui parle allemand parce que dans une de vos équipes il n'y a pas forcément quelqu'un qui parle allemand donc vous allez forcément recruter une personne complémentaire qui a la langue allemande. Donc là on est dans le domaine technique, je parle des besoins de l'entreprise et de la définition du poste. Ça c'est la base...parce que c'est le départ de ce dont vous avez besoin et vous allez pas prendre quelqu'un, même s'il vous plaît énormément, mais qui ne sert à rien...donc voilà. Une fois ceci définit, alors c'est la complémentarité des caractères entre les gens oui. C'est la possibilité de s'intégrer dans une équipe plus que la complémentarité des caractères d'ailleurs, si on fait la différence. Parce que, pour moi, ça m'est égal qu'ils pensent la même chose ou je ne sais quoi...ce que je veux c'est qu'ils puissent s'entendre et s'écouter.

D'accord, super ! Et puis j'ai une question qui me vient un peu comme ça... parce que voilà...avec Monsieur Antoine ou avec Monsieur Damien, je leur demande s'ils ont pratiqué ou s'ils pratiquent toujours un sport, et est-ce que dans leur manière de gérer leur équipe et leur gestion des ressources humaines...est-ce qu'ils ont transféré quelque chose de leur sport, qu'ils pratiquent dans leur sport, dans leur gestion des ressources humaines. Est-ce que vous vous l'avez fait peut-être pas avec le sport mais avec autre chose ?

Non...je ne l'ai pas théorisé en tout cas, mais je pense qu'effectivement il y a énormément de points communs...on le voit en discutant avec Georges-André qu'il y a énormément de points communs parce que ça reste une notion d'équipe avant tout, d'avancer ensemble et ça a souvent été transposé en phrases un peu bateau...voilà « on est tous sur le même bateau » ...enfin voilà c'est les phrases un peu bidon qui ressortent tout le temps. Mais la réalité elle est quand même assez proche de ces phrases bidon. En fait, si l'équipe ne s'entend pas, ça ne marchera pas donc...il faut que les gens partagent leurs connaissances, il faut que les gens aient suffisamment confiance entre eux mais surtout dans leur direction pour dire : « Si je partage mon savoir, je ne vais pas perdre mon poste parce que quelqu'un d'autre saura faire ce que je sais faire. » Et ça c'est une lutte permanente en fait...chaque fois...il faut rassurer. On voyait très bien au cours de l'évolution, des gens qui sont avec nous depuis dix ans, vingt ans, trente ans, et des gens nouveaux, les gens nouveaux...on pense qu'ils vont nous faire confiance d'entrée de jeu parce que nous n'avons pas changé, mais eux ils nous connaissent pas. Donc il faut tout le temps regagner la confiance de gens, il faut toujours les rassurer, il faut toujours leur parler et puis là, on apprend tous les jours. Moi je n'ai pas le compliment facile par exemple, parce que moi je n'ai pas besoin de compliments, je n'aime pas être complimenté et donc je n'ai pas le compliment facile. Donc j'ai appris qu'il fallait quand même savoir complimenter les gens parce que beaucoup en ont besoin et que si on ne le fait pas, ils pensent qu'on n'est pas content d'eux. Donc ça je l'ai appris en fait...ça c'était pas du tout inné pour moi et comme les gens me parlaient assez librement, il y a eu quelques-uns qui me l'ont reproché en me disant : « Mais enfin tu nous dis jamais bravo, tu nous félicites jamais ! » et puis j'ai dit que non mais enfin j'étais content d'eux quoi. Puis, après, j'ai appris que c'était nécessaire.

Oui...exactement. Et est-ce qu'il y a peut-être quelque chose, en discutant avec Monsieur Carrel, je pense qu'il vous a partagé son expérience dans le sport, sa vision des choses, ses valeurs...est-ce qu'il y a quelque chose...alors je sais pas si

vous l'avez fait de manière consciente ou pas mais...est-ce qu'il y a quelque chose que vous avez pris de ce qu'il vous a dit et que vous avez par la suite essayé d'appliquer dans votre gestion d'entreprise et si oui, lesquelles ?

Alors j'aurais du mal à trouver des exemples très concrets mais très certainement oui, très certainement. Évidemment en discutant avec lui, en l'écoutant, j'ai forcément transposé intuitivement un certain nombre de choses qu'il a partagé avec moi. Mais c'est pas évident de dire ceci particulièrement ou cela. Mais probablement, par exemple, cette notion d'encouragements exprimés...ça je l'ai sûrement aussi entendu de sa bouche et je l'ai sûrement réalisé, enfin il m'a aidé à réaliser que je ne le faisais pas assez. C'est un exemple oui !

Oui, alors c'est justement pour ça que je posais cette question parce que je me dis...je fais le parallèle avec le sport et les joueurs ont souvent besoin d'entendre, de la part du coach, qu'ils ont fait quelque chose de bien. Ils ont besoin de ces compliments pour gagner en confiance et puis, au final, c'est pareil avec un employé d'une entreprise x ou y :

Vous vous en avez besoin par exemple ?

Moi oui, oui...j'ai fait du sport, j'en fait toujours.

Vous faites quoi d'ailleurs ?

Du hockey sur glace...et puis, j'ai besoin d'entendre oui...mais j'ai l'impression que, de plus en plus, parce que là j'entraîne aussi au hockey sur glace des plus jeunes qui ont 12-13 ans...de plus en plus avec ces nouvelles générations, il y a besoin de ces compliments et qu'ils ressentent un peu qu'on est derrière eux pour gagner en confiance et commencer à se construire. Et moi, c'est vrai que je suis un peu comme ça, j'ai besoin de...alors pas tout le temps, mais de temps en temps un petit mot, un petit truc qui fait que...et ça va tout de suite me faire gagner en confiance et mes performances vont augmenter automatiquement :

Vous en avez besoin vous-même, mais est-ce que vous savez le reproduire quand vous êtes de l'autre côté de la barrière ?

Oui, je pense que oui.

Tant dis que moi je n'en ai pas besoin et donc j'ai dû me forcer à la faire en fait.

Oui oui, c'est ça...et je vois justement avec les jeunes aujourd'hui...tout de suite dès qu'il y a un mot positif, un encouragement, quelque chose...leur niveau augmente assez rapidement. Dans le sport c'est beaucoup ça et j'écoute pleins de podcasts et d'émissions là-dessus où la confiance, pour un sportif, surtout dans un sport collectif, ça fait beaucoup pour les performances. C'est intéressant de voir justement cette question et de voir si cette notion d'encouragements et d'apprendre à encourager et à complimenter venait de Monsieur Carrel :

Alors ça ne venait pas forcément que de Monsieur Carrel mais oui, je pense qu'il a eu un impact aussi là-dessus. Et maintenant je fais beaucoup d'effort là-dessus avec les sociétés que je coach, pour les encourager et pour transmettre ça.

Oui...excellent ! Alors maintenant, il nous reste quelques questions. Là c'est plutôt sur...alors on l'a évoqué un peu avec la gestion des ressources humaines mais là c'est plus axé leadership...avec une question qui a fait réfléchir aussi Monsieur Antoine quand je la lui ai posée, mais que je trouve intéressante...c'est : comment vous vous définissez en tant que cadre, en tant que dirigeant et leader...quel type de leader vous êtes ?

Premièrement, je pense qu'on se perçoit très différemment de la façon dont les autres nous perçoivent. On se croit, par exemple, très gentil et les autres vont nous trouver très brutaux (rires). On peut avoir une différence de perception assez forte et c'est très difficile de s'auto-analyser en fait. Donc je pense que là, il faut d'abord beaucoup d'humilité et de modestie là-dessus parce que, par exemple, moi je suis quelqu'un de très direct. Je n'attendais pas en fait...j'avais les relations qui, au début, étaient faciles et après quand moi j'ai vieilli en fait, et que les différences d'âge devenaient plus grandes avec mes collaborateurs, je voyais que mon mode de gestion de fonctionnait plus aussi bien parce que, d'abord, on se tutoyait assez facilement dans l'entreprise mais quand j'ai approché des soixante ans et que j'avais une employée de 25, elle était moins à l'aise. Donc j'ai dû rétablir, enfin...je n'ai jamais imposé le tutoiement mais j'ai vu qu'avec certaines personnes, elles n'étaient pas à l'aise avec ça donc je suis resté au « vous », mais avec mes cadres, avec les gens que je connaissais bien, je voulais qu'ils soient capables de m'interrompre quand je parlais s'ils n'étaient pas d'accords, de me dire franchement ce qu'ils pensaient pour avoir une discussion constructive. Moi, j'étais beaucoup dans la finance, mais aussi beaucoup dans le marketing et dans le marketing en particulier, soit on échange pour que chacun exprime bien ses idées, soit ça ne va pas...on n'apprend rien et puis voilà. Donc j'attendais d'eux qu'ils parlent de manière très spontanée et très directe, et du coup moi aussi. Alors avec beaucoup de gens ça se passait très bien parce qu'ils me connaissaient depuis longtemps, mais avec d'autres...eux ils avaient perçu que j'étais directif, pète-sec, tout le contraire de ce que je voulais être ou de ce que je pensais être, mais j'oubliais facilement que j'étais le Directeur Général. Un Directeur Général, qu'il le veuille ou pas, quel que soit son mode de fonctionnement, il ne peut pas se permettre la même liberté de parole que ce qu'il attend des autres...ou des autres entre eux...et ça, j'ai dû aussi me modérer là-dessus. Donc je pense qu'effectivement j'étais un directeur qui

respectait beaucoup les gens, qui les écoutait mais qui n'hésitait pas à décider, ça c'est sûr, parce qu'autrement...ça reste normal quoi...donc je prenais les décisions, que ça plaise ou que ça ne plaise pas en fait...mais je pense que j'étais trop direct pour pas mal de gens en fait, ou trop franc...trop spontané disons...et j'ai dû apprendre à me modérer.

Oui...ok...done, alors ça répond en fait un peu à la deuxième question qui est : est-ce que vous avez modifié vos méthodes de leadership au fil des années et si oui, pourquoi ? Mais ça vous l'avez un peu expliqué là... :

Alors ça, par exemple, je trouve qu'il y a une très forte différence avec les managers sportifs...du peu que je connais les coaches sportifs mais...j'ai toujours été frappé par, parfois, la brutalité de leurs propos. Que ce soit sur le terrain ou aux entraînements, enfin aux entraînements je ne sais pas beaucoup mais sur le terrain, j'allais voir pas mal de matchs...mes enfants faisaient du sport et je voyais les coaches des enfants hurler sur le terrain. En entreprise, on ne peut jamais faire ça ! Enfin...on devrait en tout cas ne jamais faire ça (rires) et là j'ai l'impression qu'il y a une différence assez forte en fait. Je ne sais pas si vous vous hurler (rires) sur vos jeunes ou si vous les traitez mal mais...

Non, évidemment (rires), mais en tant que coach, ça arrive un peu de hausser un peu la voix et de devoir les « réveiller » quand ça ne pas mais après c'est...pour moi, dans ma vision, tant que c'est juste et que c'est constructif, et que ça leur apporte quelque chose...j'ai pas de problème à justement, des fois, hausser la voix et leur dire maintenant qu'il faut qu'ils se réveillent un peu. Après...gueuler pour gueuler, ça ne sert à rien...parce que de nouveau, je pars du principe, je prends mon expérience à moi pendant plus de vingt ans dans le hockey sur glace...du moment que le joueur se sent « engueulé », il va de toute façon perdre en confiance et ça ne va pas aider l'équipe. Pour moi, c'est un peu « la difficulté » du job de coach, que cela soit dans s'importe quel sport, mais surtout les sports collectifs, c'est d'arriver à mettre tous ces joueurs en confiance...c'est ça qui est compliqué et au final, un directeur d'entreprise ou un cadre, c'est aussi un peu son but avec les employés. C'est d'arriver à écouter tout le monde, à écouter leurs besoins et à les mettre en confiance parce que c'est comme ça qu'ils vont certainement performer le mieux :

Mais vous êtes d'accords que les coaches se permettent plus de liberté de langage que les directeurs d'entreprise ?

Ah oui totalement :

Oui...moi je trouve que c'est une différence assez forte parce qu'un directeur, aujourd'hui, si un directeur parle comme ça, il va se retrouver dans l'embarras.

Oui, tout à fait. Alors justement, pour revenir un peu à cette question de comment définir un bon cadre, un bon leader...est-ce que vous, vous avez une vision...alors ça c'est personnel...est-ce que vous avez une définition d'un bon leader ou d'un bon directeur ? Comment il devrait être selon vous ? :

Oui j'ai des visions...je théorise assez rarement en fait mes trucs, mais moi j'attends d'un chef d'équipe qu'il sache gérer son équipe...déjà ça paraît une évidence mais, par exemple, je trouvais...j'ai eu une expérience une fois...je n'arrive pas à théoriser mais je vous donne un exemple précis. J'avais un responsable marketing, qui était très bon, mais qui n'arrivait pas à gérer une forte personnalité dans son équipe. Au bout d'un moment, il m'a dit : « Il faut le licencier, il m'obéit pas, il fait pas ça, il fait pas ce que je lui demande... » Et moi je trouvais qu'il avait complètement tort, et je lui ai dit que j'attendais d'un chef d'équipe qu'il sache gérer son équipe. S'il a une forte personnalité, tant mieux...il faut arriver à en ressortir le côté positif et à l'intégrer. Si tu n'y arrives pas, c'est de ta faute quelque part...enfin il y a peut-être des cas extrêmes mais moi je connaissais bien la personne en question et je n'avais pas de problème avec elle. J'attends effectivement d'un cadre, qu'il arrive à dépasser sa propre timidité et ses propres réserves parce qu'on peut être très bon techniquement mais pas un bon leader. Il y a une différence assez forte et en général, dans les entreprises, on va promouvoir le meilleur et c'est pas forcément un choix juste parce que le meilleur dans sa branche ne sera pas forcément gérer l'équipe. Donc cette gestion d'équipe est importante et au même titre, ce gars qui était...parce que le responsable du marketing du coup, au bout d'un moment, il m'a dit : « Je n'y arrive pas, c'est moi qui pars. » J'ai dit bon vas-y...et puis je me demandais si j'allais promouvoir la forte tête en fait (rires)... et puis je me suis très vite aperçu que, même si c'était le meilleur des autres, s'il devenait chef, c'est tous les autres qui partaient (rires) ! Donc...oui il ne faut pas forcément promouvoir le meilleur technicien mais celui qui arrivera le plus à créer cet esprit d'équipe et à reproduire, à son niveau, les valeurs de l'entreprise.

Exactement...oui. Est-ce que vous avez, durant vos années...alors on a parlé justement de ces réunions avec certains de vos employés, mais est-ce que vous avez organisé des événements extra-professionnels ? Typiquement, j'en ai parlé avec Monsieur Antoine, avec la BCV ils ont fait une course de 24 heures où ils se sont relayés...est-ce que vous avez fait des événements, pas forcément dans le sport, mais dans autre chose ?

Non alors des « Team Buildings » non, on a fait plutôt des événements festifs, on faisait des sorties de groupe et des choses comme ça...mais ce n'était pas des « Team Buildings » tels que...sportifs.

D'accords, bon à quelque part ces événements en groupe, ensemble, ça permet aussi de connaître les gens en dehors, donc...au final ça fédère quand même un équipe :

Voilà, tout à fait. Donc ça on faisait...j'encourageais beaucoup ça au niveau des départements, au niveau des filiales...parce que dans la « structure » de notre groupe, chaque filiale était une petite unité...c'était une PME, à Zurich il y avait dix personnes, à Genève vingt...donc voilà...l'ambiance d'ailleurs était bien meilleure, au bout d'un moment, dans les filiales que dans la maison mère qui était devenue trop grande en fait. Donc on a essayé de reproduire, au niveau du siège à Pully, ces sorties ou ces trucs au niveau des départements et pas au niveau de l'ensemble de la filiale pour créer des groupes plus petits, plus soudés, etc.

D'accords...intéressant, et dans votre manière, dans vos méthodes de leadership, est-ce que c'est un peu comme la gestion des ressources humaines où vous avez bâti quelque chose plutôt intuitivement ou est-ce que vous vous êtes inspiré de quelqu'un ?

Alors intuitivement pour la base, mais on s'inspire toujours des autres...je veux dire...on bavarde avec d'autres chefs d'entreprises, on a des expériences, on parle avec des amis, etc...et j'ai introduit les choses progressivement, par exemple, au bout d'un moment...un des défauts d'un dirigeant c'est de croire, en tout cas un défaut que j'avais, c'est de penser que tout le monde lisait dans mes pensées et que je partageais tout...et ce n'était pas le cas en fait ! Donc, au bout d'un moment, surtout quand ça a grandi et que je n'avais plus le contact direct avec tout le monde, j'ai créé une lettre d'information mensuelle...pour dire aux gens où on en était, leur donner des nouvelles des uns et des autres, etc. Ça...oui j'ai dû voir une entreprise qui le faisait et je me suis dit : « Tiens c'est une bonne idée, nous ça nous manque et je vais le faire. » Donc oui on s'inspire des autres quand même...forcément.

Oui...et un peu dans cette même direction, est-ce qu'il y a un moment dans votre carrière, en termes de management et de gestion, où il y a eu une situation, un problème auquel vous avez été confronté, et où vous avez fait appel à Monsieur Carrel, à ses connaissances et à ses compétences, en lui demandant : « Georges-André, qu'est-ce que tu ferais dans ce cas-là ? » :

Non...pas au niveau technique je dirais, mais j'ai vécu un moment assez difficile en fait où j'étais en conflit ouvert avec les fonds d'investissement qui étaient chez nous et...où mon associé de toujours a pris le parti des autres...et en fait le choix qui m'avait été donné c'était de dire que maintenant on voulait des résultats à court terme pour revendre la boîte à un bon prix, donc il faut réduire les coûts et licencier un tiers du personnel pour avoir des résultats à court terme. Alors comme moi je connaissais tout le monde dans la boîte, la plupart des gens c'est moi qui les avais engagés...donc je n'entrais pas en matière là-dessus. Et il y avait d'abord une vision au niveau stratégique, c'est qu'en favorisant le court terme on sacrifie souvent le long terme parce qu'on sacrifie toutes les possibilités de développement, de créer des nouveaux produits et des choses comme ça...parce que si un tiers des gens étaient inutiles ça se saurait...et puis au niveau humain...donc c'est là où j'ai choisi de partir en fait, de refuser de faire ça et de partir. Et là...(émotion) j'ai beaucoup échangé avec Georges-André.

D'accords, il vous a aidé à traverser ça ?

Oui.

Mais ça c'était déjà après que la décision avait été prise ?

Oui.

Il ne vous a pas re-guidé ?

Non, ça c'était une décision personnelle.

D'accords...c'est toujours intéressant de savoir ça aussi et de comprendre un peu ces situations.

Alors pour revenir un peu à ces événements, créer des choses avec les employés...vous avez dit que vous n'aviez jamais fait d'événements, de « Team Buildings » dans le sport à proprement parlé...est-ce que ça, c'est quelque chose que vous auriez aimé faire ou que si vous deviez, par exemple, recommencer et changer quelque chose, vous aimeriez mettre en place ou est-ce que vous n'avez pas senti le besoin ?

Alors, je pense que c'est bénéfique...et je pense que je suis très mauvais là-dedans. Donc j'aurais dû sous-traiter en fait. Même les événements conviviaux, à partir d'un certain nombre de personnes je ne suis pas à l'aise en fait. Je ne suis pas quelqu'un qui aime « papillonner » dans un cocktail, je n'aime pas forcément être le centre d'intérêt, alors que quand vous êtes directeur vous êtes forcément le centre d'intérêt du truc (rires). Je n'aimais pas tellement ça...moi j'aimais bien les trucs en petit groupe mais je n'aimais pas les grands événements, et puis les trucs de « Team Building » etc...je trouve que, quand c'est bien fait, c'est très positif mais j'aurai été incapable de les mener...voilà.

Et pourquoi est-ce que vous voyez ça positivement...qu'est-ce que vous pensez que ça pourrait apporter ?

Alors je pense que les gens apprennent à se connaître quand ils sortent du cadre purement professionnel, quand ils doivent faire...une fois c'est vrai on avait fait un truc de cuisine tous ensemble...on voit bien ceux qui s'entraident, ceux qui font leur truc

dans leur coin pour être meilleur que le voisin. Je trouve que les caractères ressortent et permettent de mieux se comprendre, permettent aussi de faire sortir les conflits...ce qui peut être positif...donc oui...mais ça doit être très bien fait.

D'accord, merci...et là on en a parlé aussi avec Monsieur Antoine, mais ça c'est difficile à quantifier et à dire si c'est vraiment ça la différence...mais est-ce que vous pensez que, soit les événements de « Team Building », que cela soit dans le sport ou dans des événements festifs comme vous en avez parlé...est-ce que vous voyez ça comme quelque chose qui augmente les performances de l'entreprise ? Et pourquoi ?

Je pense que ça a un impact sur la qualité de vie dans l'entreprise et donc sur sa performance, mais je pense que c'est absolument pas quantifiable et que c'est sur du moyen ou long terme. Je crois pas qu'on fait un événement « Team Building » et que l'entreprise va augmenter son chiffre d'affaires de 10% le lendemain donc... ça améliore...c'est tous ces petits points qui améliorent le travail collectif, l'ambiance...voilà...et je trouve que ça passe par la qualité de vie dans l'entreprise.

Oui bien sûr...et quand vous avez dit que peut-être, indirectement, ça peut venir de Monsieur Carrel le fait de plus encourager, de plus complimenter, quand vous avez un peu échanger avec lui et qu'après vous avez modifié votre façon de faire les choses...est-ce qu'une fois que vous avez modifié votre méthode de leadership et votre manière d'encourager et de complimenter les salariés un peu plus...est-ce que vous avez senti un changement à ce moment-là ? Que ça soit chez la personne individuellement ou dans l'entreprise en général ?

Alors j'ai remarqué des changements positifs chez certaines personnes oui. D'une manière générale je n'en sais rien, c'est trop vague mais oui...certaines personnes, on voyait qu'elles n'étaient pas bien contentes de recevoir un feed-back positif plus régulièrement, plus souvent, etc...et qu'elles étaient mieux après.

D'accord, parfait...alors on arrive au terme et je trouve que c'est intéressant justement d'avoir cette vision un peu en dehors du sport mais au final, on voit qu'il y a quand même énormément de parallèles et de choses qui se rejoignent :

Oui...tout à fait.

Alors je vous remercie beaucoup pour votre temps.

Annexe 9 : Retranscription de l'entretien avec Damien le 31/01/22

Nom d'emprunt : Damien

Alors, merci tout d'abord de m'accorder un peu de temps pour cet entretien. Pour commencer, j'ai une petite partie de présentation où vous pouvez vous présenter peut-être en deux mots avec votre parcours professionnel, pour quelles entreprises vous avez travaillé, combien d'années etc. Très brièvement pour lancer cet entretien si ça va pour vous ?

Oui, il faut juste que je remette mon CV devant l'écran comme ma mémoire...(rires). Alors mon nom est Damien, j'ai fait des études en HEC avec le diplôme HEC en 1972. J'ai ensuite travaillé, en gros, pour trois groupes d'assurances. Tout d'abord la Winterthur pendant vingt-deux ans, ensuite Swiss Life pendant dix ans et La Mobilière pendant huit ans. Donc mes fonctions principales étaient, pendant plusieurs années, directeur des ventes et du marketing, et puis en dernier lieu, à La Mobilière, comme responsable de l'unité d'assurance vie et membre du Directoire du groupe Mobilière. J'ai quitté donc l'opérationnel en 2012 et depuis lors je suis dans plusieurs Conseils d'Administration : Helsana, Swiss Risk & Care, qui est un des plus grands courtiers en suisse romande, et puis Aiguillages SA...voilà.

Ok, parfait...alors c'est très bien, c'est toutes les informations dont j'avais besoin. Dans cette présentation, je demande également, vu que c'est en lien avec mon sujet, est-ce que vous pratiquez un sport ou avez-vous pratiqué un sport ? Si oui, lequel ?

A l'heure actuelle je fais du fitness, si possible tous les matins entre 8h et 9h, dans une salle de sport à Montana (Cran-Montana, VS). Là, comme on doit mettre le masque, j'ai stoppé depuis le mois de décembre parce que je trouvais insupportable de faire trois quarts d'heure de vélo avec un masque mais bon ! Mais en principe je fais du fitness tous les jours, de la marche si possible tous les jours aussi, et du ski. J'ai fait pendant des années de l'athlétisme, donc Décathlon, et puis ensuite du volleyball à un niveau assez bas...mais passionné de volleyball quand même.

D'accord, très bien. Alors c'est tout bon pour la partie présentation, maintenant on va rentrer un peu dans les thèmes que l'on va aborder pour cet entretien. Le premier c'est la gestion des ressources humaines avec une première question qui est : comment est-ce que vous définiriez...alors je pense que dans votre cas on va prendre plutôt...parce que c'était à La Mobilière qu'il y a eu ces interactions avec Monsieur Carrel c'est ça ?

Tout à fait oui !

Alors on va juste se concentrer sur votre parcours à La Mobilière, donc là-bas, comment est-ce que vous définiriez, si vous étiez en charge... je pense que vous aviez des équipes à gérer, comment vous définiriez votre gestion de vos équipes ?

Alors je pense qu'on n'a rien inventé, on a juste...c'est un peu comme en cuisine, la créativité est ce qui amène le plus loin mais en fait, les ingrédients sont connus depuis des années je pense que dans l'étude que vous avez faite aussi, dans ce domaine-là, vous avez vu qu'il y a des écrits en kilomètres sinon en tonnes concernant la gestion des ressources humaines. En fait, moi j'ai toujours essayé de pratiquer une rigueur extrême dans la gestion des faits mais un humanisme bien compris dans la gestion des êtres humains. J'ai toujours eu la chance d'avoir un succès au-dessus de la moyenne, d'où ma carrière, dans les équipes que j'ai conduites et je me suis assez vite, on en reparlera après, aperçu que l'élément essentiel c'était l'être humain. Donc, en fait, j'ai toujours appliqué le vieil adage : « les entreprises sont au service des hommes et pas les hommes au service des entreprises. » ...ce qui a fait souvent grincer des dents dans mes conseils d'administration mais je reste persuadé encore, en ayant maintenant une dizaine d'années dans les conseils d'administration, que c'est la valeur fondamentale.

Oui...alors ça j'en ai beaucoup parlé avec Monsieur Carrel lors de notre entretien. Il m'a beaucoup évoqué ce côté humain et vraiment replacer l'humain au centre de la gestion des ressources humaines donc c'est intéressant de voir ça aussi avec vous. Donc vous avez parlé de cette valeur, de ce côté humain...alors peut-être si vous arrivez à me donner un chiffre, combien de personnes est-ce que vous deviez gérer à La Mobilière ?

Alors, à La Mobilière, à peu près 700 personnes mais ça variait entre 800 et 1200 personnes depuis 1988 pratiquement. En étant directeur des ventes, évidemment c'est le plus gros des troupes dans l'assurance vie dû à la décentralisation aussi.

D'accord, alors justement avec tous ces employés à gérer, est-ce qu'il y avait d'autres valeurs que vous avez essayé de promouvoir dans votre gestion ?

Alors je vais vous surprendre mais la base de toutes mes réflexions ça a été les valeurs Chrétiennes. Je sais qu'à l'heure actuelle, tout ça est évacué à cause des hommes d'église qui ont foutu notre civilisation par terre par des agissements insupportables. Mais les valeurs Chrétiennes dans lesquelles j'ai été éduqué, je viens d'un village vaudois où l'église était encore au milieu du village (rires) et je pense que ces valeurs...ne fait pas aux autres ce que tu n'aimerais pas qu'on te fasse à toi-même, enfin...on ne s'en rend pas compte mais notre « mindset » est programmé par ces valeurs Chrétiennes. Je pense qu'elles ne sont pas si mal que ça dans l'application d'une honnêteté et d'une correction par rapport à...c'est aussi toujours ce que j'ai recherché chez les gens...c'est, à côté de leur énergie, quand j'ai dû engager quelqu'un et j'ai engagé beaucoup de sportifs d'ailleurs...dû au fait que mon fils était dans l'équipe de Carrel et ensuite Lutry-Lavaux. J'ai côtoyé beaucoup de sportifs et chaque fois que je pouvais j'en accrochais un qui était en train de finir ses études ou comme ça. Mais je pense que les valeurs qui sont liées à ce « terreau vaudois », si j'ose le dire comme ça, qu'en fait moi j'ai vécu dans ma jeunesse...et mon père était vigneron-agriculteur...donc moitié-moitié, c'est ces vertus du travail bien fait. Ça paraît idiot à l'heure actuelle mais la Suisse exporte beaucoup parce que ce qu'elle exporte à une grande valeur ajoutée. Donc plutôt que d'aller chercher de midi à quatorze heure, je me suis toujours replongé dans ma terre aux soulis. Je pense que la recherche du bonheur, la recherche du bien vivre ensemble, une équipe qui se sent bien les uns avec les autres, qui a du plaisir à être ensemble, où on sait qu'il n'y a pas de coup tordu...j'en reviens à ces valeurs de base Chrétiennes où on aime réellement l'autre, où on veut lui apporter le meilleur...il y a une base là-dedans qui, à mon sens, a guidé en fait toute ma vie. En fait, je trouve qu'on a jeté par-dessus bord des valeurs sans les remplacer à l'heure actuelle...parce que la valeur des KPI's (Key Performance Indicators) plus les valeurs financières n'ont jamais amené les entreprises, sauf à faire de la restructuration. Ca c'est un avis très tranché que j'ai, et d'ailleurs j'étais très heureux de terminer ma carrière en disant pratiquement à La Mobilière...qui, je ne sais pas si vous la connaissez, est une entreprise absolument remarquable parce que d'abord : c'est une coopérative, donc elle n'est pas sous la pression du rendement à court terme voulu par des actionnaires, des fonds d'investissement ou des caisses de pension américaines...comme beaucoup d'entreprises malheureusement...mais La Mobilière, encore aujourd'hui, travaille à long terme. Ce qui est paradoxal c'est qu'en ne s'occupant pas de l'objectif final, mais en s'occupant de l'action immédiate, de tous les jours, à bien faire son travail, à avoir un certain enthousiasme dans les gens et en investissant beaucoup dans la formation par exemple...La Mobilière investit le double des autres, le nombre d'apprentis est le double des autres compagnies par exemple...donc le fait de pouvoir travailler en tranquillité et non pas en se demandant comme manager si dans deux ans on va être vidé parce que l'investisseur américain trouve qu'on ne lui convient plus. Donc cette stabilité dans la gestion des ressources humaines amène La Mobilière à avoir 4% de croissance en moyenne ces vingt dernières années...mais il faut savoir que, bien évidemment, La Mobilière a beaucoup de rigueur dans la gestion, y compris dans la gestion des clients d'ailleurs... on exige des feedbacks immédiats aux clients et c'est la reine des feedbacks La Mobilière (rires). Dès que quelqu'un annonce un sinistre, on essaie de le régler dans la journée.

D'accord...c'est intéressant d'avoir une réponse un peu différente des autres avec ces valeurs Chrétiennes appliquée dans la gestion des équipes et on retrouve ce côté humain qui semble une nouvelle fois très important. Alors pour en revenir au sport, vous avez dit que vous avez pratiqué du sport et que vous en faites toujours actuellement...est-ce que durant votre période à La Mobilière vous avez pris des aspects du monde sportif que vous avez transféré dans votre gestion du personnel ? Si oui, lesquels ?

Bon, les valeurs s'entrecroisent, c'est-à-dire que dans le sport il y a finalement la fixation d'objectifs et comment atteindre ces objectifs...le fractionnement des objectifs, que j'ai beaucoup discuté avec Jean-Pierre Egger parce que je faisais du Décathlon, et avec Carrel aussi. J'ai beaucoup appris de la périodisation de l'effort...je travaillais le dimanche et je voyais que j'étais épuisé...enfin c'est des anecdotes mais je pense qu'il est important aussi de pas négliger les rituels, on l'a vu encore avec Nadal hier (finale de l'Open d'Australie), ça paraît ridicule avec les bouteilles alignées...mais c'est, en fait, rechercher une sécurité dans la périphérie pour être calme à l'intérieur. Donc ça j'ai beaucoup appris du sport, bien sûr, avec le Décathlon, on apprend la résistance car c'est jamais simple d'aligner toutes ces disciplines. Ce que j'ai beaucoup appris avec le sport aussi c'est la résilience, surtout en volleyball... quand on perd des matchs, quand on est sur le banc et pas sur le terrain. Il faut une certaine humilité et être capable de rebondir. Finalement, ce que j'ai beaucoup appris avec Carrel aussi c'est rendre les gens autonomes et responsables. Dans les entreprises, on a tendance à diriger les gens un peu comme des marionnettes. C'est avoir le courage de donner des responsabilités et vérifier uniquement après si elles ont été bien appliquées...mais rendre les gens autonomes plutôt que de leur dire toutes les deux minutes ce qu'ils ont à faire.

Oui...alors ça c'est quelque chose que je retrouve beaucoup dans la littérature que je suis en train de lire. C'est de vraiment être capable de rendre les gens autonomes, de les laisser exprimer leur créativité et ça les rend beaucoup plus performants au travail...en tout cas de ce qui ressort de beaucoup d'articles. Donc c'est intéressant ce que vous mentionnez :

Alors beaucoup en parle mais peu le pratique je peux vous le dire. Il y a toujours une tension entre les objectifs financiers des entreprises et c'est pour ça que je dis que les managers doivent avoir le courage de dire que...excusez-moi du terme, cette année, cette unité elle a merdé. Ça n'a pas bien été, on fait le point, on a eu une défaite, comme en sport...ou on a eu trois défaites d'affilée et maintenant qu'est-ce qu'on peut faire et comment on peut gérer ? Alors bien sûr que ça ne peut pas durer dans le temps mais accepter ce côté cyclique de l'efficacité de l'être humain finalement. C'est ça aussi l'humanisme, c'est pas dès qu'il y a une erreur, je te vide. Ça c'est ce qu'on a vécu pendant vingt ans, notamment dans les entreprises internationales...c'est juste insupportable ! Ça casse les gens, ça rend du burnout...et je pense que ce que j'ai beaucoup appris avec Carrel aussi et ce que...c'était une de vos questions...c'était : comment ai-je adapté mes méthodes de management au fil des années ? Donc c'est vraiment plus d'écoute, plus d'exemplarité et plus de proximité. Ça c'est aussi ce que beaucoup de managers ont oublié...c'est l'exemplarité. C'est-à-dire que vous ne pouvez pas exiger des gens qu'ils travaillent beaucoup si vous arrivez à 9h00 et vous repartez à 16h00. C'est un vieil exemple ridicule mais moi j'étais toujours à 6h30 sur le pont et les gens savaient que je mouillais mon maillot. Dans une équipe de sport c'est la même chose.

D'accord...et justement je pense que ça va être intéressant de regarder cette prochaine question avec vous. Alors je ne sais pas si vous vous occupiez personnellement du processus de recrutement ou quelle était votre implication là-dedans, mais j'aimerais savoir quels étaient vos critères premiers de recrutement ? :

Alors avant de parler des critères je dirais que je faisais tout pour pouvoir recruter à l'interne. J'ai toujours été, dans mon état d'esprit, et ça on retrouve la famille terrienne. J'ai toujours été clanique, c'est-à-dire que j'ai toujours essayé de favoriser, par la formation et par la prise de risque, de prendre un apprenti et de lui donner tout à coup une agence...d'oser, à vingt ans, le mettre dans le bain. De prendre un joueur comme *nom d'un joueur de volleyball*, qui était joueur de ligue nationale A, et de lui donner le marketing alors qu'il sortait de HEC...voilà. Ça demande beaucoup d'accompagnement mais, en fait, ce que j'essayais c'était de favoriser le recrutement interne, ça c'est la première chose parce que je me suis aperçu qu'on était souvent bluffé dans les discussions de trois quarts d'heure d'engagement et qu'on découvrait par après qui était réellement quelqu'un...tandis que quelqu'un qu'on connaît, on connaît bien sûr toutes ces faiblesses et incapacités mais on connaît aussi son profil. Donc, pour moi, les entreprises ne font pas assez confiance à leurs propres troupes...c'est-à-dire qu'il faut leur donner la possibilité par des cours de différente nature pour pouvoir évoluer. Il ne faut pas toujours aller chercher le « Phoenix » en dehors, mais après je dois vous dire que quand j'engageais des gens je ne regardais jamais les CV avant. Ça paraît bizarre mais la seule chose que j'essayais de déceler c'est si à côté de la colonne vertébrale, il y avait une colonne d'énergie. Je pense qu'avec des gens qui ont une force interne, une force de caractère, on peut aller loin. Bien sûr que si la personne était mise en contact c'est que les ressources humaines avaient dit qu'elle avait fait HEC donc je parlais du principe que je n'avais pas besoin de savoir qu'elles étaient ses notes et comment elle se comportait. Je savais qu'elle avait fait HEC et ça me suffisait. Après, c'était surtout l'interaction personnelle, comment il réagissait à mes questions et à côté de l'énergie je cherchais vraiment l'honnêteté...l'honnêteté et la sincérité. Si vous voulez pouvoir travailler en équipe il faut vraiment, comme le disaient les Chevaliers de Moyen-Âge, pouvoir rencontrer quelqu'un les bras baissés. C'est-à-dire qu'il ne faut pas être tout le temps en inquiétude, et ça attire aussi avec l'autonomie. Vous pouvez rendre les gens autonomes et leur donner des tâches à remplir seulement si vous pouvez avoir une confiance totale qu'ils sont loyaux, sincères et honnêtes. Là aussi j'ai toujours essayé d'appliquer, bien sûr que dans les entités que j'ai dirigées il y a toujours eu des problèmes qui soient survenus. Ces problèmes, s'ils étaient graves, la minute après que je l'avais appris, je faisais un téléphone à mon supérieur pour dire que mes équipes avaient complètement disjoncté. J'expliquais ce qu'il s'était passé...qu'on allait avoir un article dans la presse le lendemain et voilà quoi. C'est le courage de dire : « Ok j'ai fait une faute, je vous explique pourquoi, et si mon image est écornée tant pis. » Cette sincérité et cette honnêteté sont pour moi fondamentales...aussi avec les clients !

Bien sûr...mais justement pour rebondir un peu là-dessus, c'est intéressant que vous mentionniez le fait que vous ne regardiez pas les CV avant de recruter quelqu'un parce que j'ai parlé de ça aussi avec Monsieur Carrel et il me parlait de

tout ce qui concerne la complémentarité des personnalités et pas seulement des compétences. Est-ce que pour vous, vous accordiez plus d'importance à la complémentarité des personnalités ou à celle des compétences ?

Bon...si on avait le choix évidemment on choisirait la complémentarité des personnalités. Mais souvent, le problème est que si vous avez besoin d'un chef actuaire, même si on sait que, par l'employeur précédent, il a un sale caractère, vous devez faire un « trade-off » ...vous devez faire un choix. Mais c'est vrai que moi, j'ai cherché à avoir des complémentarités. En fait, ce que j'ai vraiment cherché à être c'est proche des gens...et là c'était une autre de vos questions : de qui vous êtes-vous inspiré ?

Alors dans les premières années de ma vie à la Winterthur, j'avais rencontré le chef pour les États-Unis de la Winterthur et il m'avait dit : « Dans le management, il n'y a qu'une seule règle : first of all, mind the people. » Ça...ça m'avait fait beaucoup réfléchir...occupes-toi des gens d'abord, le reste ça va. Occupes-toi pas de savoir si tu dois faire mille contrats ou 500 contrats et que ça te bouffe ton cerveau et ton énergie toute la journée. Sois bon dans l'acte quotidien...et en sport je pense que c'est la même chose. Si quelqu'un rentre sur le terrain et dit : « Il faut qu'on gagne, il faut qu'on gagne, il faut qu'on gagne. » Ça, ça bloque son cerveau.

Oui...intéressant. Et puis la dernière question sur ce point de la gestion des ressources humaines, quelle place occupe le côté humain dans votre méthode de gestion ? Bon, on sent qu'elle est vraiment centrale... :

Elle est prépondérante... elle est prépondérante et c'est pas seulement un discours, par exemple, quand j'ai repris l'unité...donc la Direction de la Mobilière Vie, la première chose que j'ai faite c'est de demander où étaient les réceptionnistes. J'ai discuté avec elles pendant dix minutes et elles étaient prostrées d'abord, et puis après, chaque jour, je passais pour leur faire un petit bonjour. Je sais que ça a eu un écho et ce n'était pas recherché...c'était parce que, finalement, c'est la première carte de visite d'une entreprise quand vous appelez par téléphone...bon maintenant ça se fait en direct mais à l'époque c'était comme ça. Une autre chose c'est de dire...la formation à de l'importance donc, comme manager, est-ce que je veux être cohérent ? Alors, en étant cohérent, la première heure que les apprentis, il y en avait toujours quatre à cinq par volée voire plus...la première heure que ces gens passaient c'était avec le Directeur Général. C'était dans mon bureau sans le chef du personnel ni le responsable des apprentis, en tête à tête. A la fin, je leur disais : « S'il se passe quoi que ce soit qui ne vous plaît pas, la porte est ouverte. » D'ailleurs j'avais toujours ma porte ouverte, sauf quand j'avais des rendez-vous, et ma secrétaire savait qu'il ne fallait jamais bloquer un apprentis. Il y en a qui sont venus d'ailleurs...

Donc l'imprégnation... de ne pas dire, comme manager, de lancer sans arrêt des règles à suivre ou des consignes, mais le démontrer. Je pense que c'est tellement essentiel ça ! Un entraîneur qui dit à ses joueurs : « On a un match important demain, à 22h vous êtes tous au lit et vous dormez ! » et puis que ses joueurs apprennent que lui a été faire la foire toute la nuit...comment est-ce que vous voulez être crédible ? C'est pas possible !

Oui tout à fait...mais c'est intéressant ce que vous dites sur le fait d'aller discuter avec les secrétaires et de donner de l'importance à tout le monde dans la hiérarchie de l'entreprise. Je discutais justement de ça avec Monsieur Antoine, qui est maintenant chez Lombard-Odier à Genève, et qui est l'ancien CEO de la BCV... il me disait qu'il faisait la même chose, ça va de la personne qui appuie sur le bouton en bas aux ascenseurs jusqu'à un des « big boss » ...voilà tout le monde à la même importance à ses yeux et je trouve que c'est vraiment important. Je lui racontais justement le passage d'un article que j'ai lu et d'un monsieur qui était le cariste d'une entreprise, donc tout en bas de la hiérarchie, qui avait peur de parler à des gens qui étaient plus haut placés que lui. Et ensuite ils ont commencé à faire des « Team Building », à faire du sport ensemble au sein de l'entreprise et ça leur a permis de créer un lien...et ça lui a changé la vie, c'est ça qui est hyper intéressant parce que les gens s'épanouissent dans leur travail même s'ils sont tout en bas de la hiérarchie... :

Voilà...en fait il faut gérer l'enthousiasme, et je pense que l'être humain ne se contente pas, ou de moins en moins je dirais, du salaire. Je crois que les gens...il n'y a qu'à voir comment les jeunes sont en mal-être souvent...c'est la recherche, la quête du sens. Et s'il a l'impression, comme portier dans un hôtel ou comme apprentis dans une compagnie d'assurance, d'être la dernière roue du char, il ne va pas développer des ressources fabuleuses. Il faut aussi lui donner l'occasion de...moi tout le monde pouvait m'envoyer un email, tout le monde pouvait me téléphoner, il n'y avait jamais un problème. Je pense que les gens doivent pouvoir devenir spontanés...on a fait vraiment beaucoup de correction de pratique grâce à ce côté « cool », « relax » dans une entreprise. On ne peut pas se sentir bien si on se sent, comme dans le temps dans l'armée, où on ne savait pas si on bougeait le petit doigt si on allait se faire engueuler et se faire mettre au clou. Je pense qu'il faut créer une atmosphère de « relax ». Alors, c'est pas toujours simple parce que tout le monde ne joue pas le jeu hein...il y a des tire-au-cul si j'ose le dire. Il y a des gens qui ne vous aiment pas donc qui torpillent vos initiatives. C'est pas si simple qu'on le dit mais je crois quand même que la tendance de Monsieur Antoine, que je connais bien d'ailleurs...je crois qu'il est dans le vrai. Et ce que je vous ai dit...moi ça m'avait beaucoup fait réfléchir... « mind the people ! ». Comme Directeur des ventes, j'étais toutes les semaines en rencontre avec une agence générale et quand une agence générale à Bellinzona, par exemple, fêtait Noël le 24 au soir, bêtement, et qu'ils me demandaient de venir le partager avec eux, j'y allais et je rentrais dans la neige le soir. Je pense que si les gens remarquent que vous les considérez et en les considérant c'est faire des choses hors de la norme, justement c'est les rencontres un 24, etc. Ça montre que vous vous intéressez vraiment à eux et je crois que quelqu'un qui se sent bien, quelqu'un qui a la fierté de travailler dans une entreprise, la fierté d'être avec un entraîneur, il va développer des énergies et un dynamisme qui sont hors du commun. Donc vous me disiez tout à l'heure, pourquoi l'humain ? Moi, en fait, je ne me suis jamais trop occupé, j'ai toujours eu beaucoup de gens, des CFO absolument géniaux, qui s'occupaient des chiffres et moi ça me permettait de gérer le « comment » ...comment on y arrive ?... On définissait des

stratégies et des tactiques, et dans l'exécution j'étais assez stricte...je pense que c'est nécessaire mais il faut être proche des gens, ça c'est sûr !

Super...alors je pense qu'on va pouvoir partir sur la partie qui concerne la collaboration avec Monsieur Carrel et si on a le temps on reviendra à la partie sur le leadership parce qu'on a déjà évoqué deux questions auxquelles vous avez répondu. Alors je pense que, déjà, ce qui serait intéressant c'est que vous m'expliquiez en deux mots ce que vous avez fait avec Monsieur Carrel et quel type de collaboration vous avez eu, juste pour que je puisse me rendre compte de ce qui a été fait :

Alors je crois que ce qui était fantastique et qu'on a développé depuis le début des années 90 avec Georges-André, c'était une sorte de balance. J'allais auprès de ses équipes et il venait auprès des miennes donc c'était une sorte d'amélioration continue...en essayant de rechercher ce que l'un pouvait apporter à l'autre et d'ailleurs on a toujours eu une très forte amitié donc c'est la preuve qu'il n'y a pas eu ni de coups tordus, ni de choses qui se sont mal passées. Ce qui m'a toujours fasciné, parce que dans le sport j'avais appris, et je l'ai encore vérifié à l'époque avec Georges-André, c'était que la formation des cadres permettait une imprégnation. C'est-à-dire qu'il faut avoir un très fort relais avec le capitaine par exemple pour lui (Monsieur Carrel) et pour moi avec mes cadres. Donc les interventions qu'on a eu l'un et l'autre c'était beaucoup de discussions personnelles pour rechercher en fait des exemples qu'on pouvait s'échanger. Ça prenait forme...sous forme de journées de formation ou de journées de conférence donc c'était des points d'appuis très faibles dans le sens où on cherchait par une conférence de Georges-André, avec l'ensemble des collaborateurs, de créer un déclic ! Lui apportait un regard croisé et illustrait finalement, parce qu'on le préparait bien sûr...on préparait ces interventions et la cohésion des équipes, la recherche du bien de l'équipe et non pas de l'exacerbation de mon égo personnel...pleins de choses comme ça. Mais...ce que j'ai essayé de matérialiser, pour montrer aux cadres, c'était les vieux principes : On ne peut améliorer que ce qu'on peut mesurer. Donc là on a essayé, dans un premier temps, de mesurer l'ensemble des activités pour avoir une transparence et aussi pour être sincère avec les équipes. Ça commence par les équipes qui ont vraiment fait quelque chose d'extraordinaire...d'être capable de les féliciter, c'est important. Donc ce regard croisé, ce regard décalé, souvent amenait les gens à mieux comprendre les tenants et aboutissants des actions et des objectifs. Donc vous avez posé la question de pourquoi faire appel à Monsieur Carrel...c'est bien sûr parce qu'on se connaissait mais il (G-A Carrel) aurait été rejeté s'il n'avait pas eu une crédibilité énorme. A l'époque il avait fait cinq titres de suite, il était Directeur des Sports Universitaires donc il avait une certaine crédibilité. Je pense que quand vous faites venir quelqu'un d'externe dans une entreprise...bon il y a le fait d'être heureux de voir cette personne en vrai...mais moi je pense que les gens qui ont du succès sont plus crédibles donc s'ils ont quelque chose à dire c'était bien de l'avoir.

Oui tout à fait, et je sais pas si vous avez pu vous remémorer ça...quelles compétences ou connaissances Monsieur Carrel a-t-il transmis à vos cadres et à vos équipes ? Est-ce qu'il y avait des thèmes clés que vous avez abordé ? Comment ça s'est passé ?

Oui c'est tous les thèmes dont on a déjà parlé tout à l'heure mais ce qui était très fort avec lui c'était la définition, en commun, des objectifs. J'ai assisté aux premières réunions d'équipe à l'époque où il demandait : « Voilà, je vous ai réunis pour la première fois, la moitié était déjà là l'année passée, l'autre moitié vient d'ailleurs...quel est l'objectif ? Est-ce que vous voulez avoir une année fun et jouer au volleyball ou est-ce que vous voulez devenir champions suisses ? ». Parce que ça a des implications après au niveau de l'intensité de l'entraînement, de l'implication des uns et des autres parce qu'à l'époque, beaucoup de gens travaillaient donc il fallait leur demander s'ils étaient d'accord de passer à mi-temps si on fait un entraînement le matin, etc. Donc, en fait ce qu'on a beaucoup travaillé avec lui c'est la cohérence. Définir des objectifs, définir une stratégie, définir une tactique, donner des consignes et ensuite, un monstre respect parce que c'était un entraîneur très dur. Comme moi, je pense avoir été aussi très dur. Une écoute généreuse, définir ensemble, donner des objectifs mais une fois dans l'exécution, il n'y a plus de barbotage. Donc c'est toutes ces lignes de travail...et avec les cadres il a travaillé avec moi sur comment souder les équipes. Comment fédérer ? Comment arriver à être bien attentif si quelqu'un, par son langage corporel, n'adhère pas. Donc on a beaucoup travaillé sur la cohérence, sur la fixation des objectifs ensemble et le respect de l'équipe...ne pas pousser l'égo, ne pas vouloir tout le temps tirer la couverture à soi. Il y a plusieurs implications pour avoir du succès dans une équipe, et là aussi où on s'est rejoint c'est de travailler beaucoup sur la formation. Pour être crédible il faut toujours faire monter...lui, par exemple, a toujours pris une ou deux personnes dans les juniors pour les faire jouer avec la première équipe...ce qui d'ailleurs ne se fait plus beaucoup maintenant parce qu'on veut...l'exemple type c'est le Paris St-Germain, ils vendent tous les juniors qu'ils ont formés chez eux et qui finissent au Bayern Munich par exemple...et par contre ils vont acheter Messi, etc. C'est juste l'antipode de ce que nous, avec Carrel, on a essayé de faire. Et pendant vingt ans c'était vraiment extraordinaire...souvent, vous ne pouvez pas discuter avec votre chef ou votre Président du conseil d'administration des doutes que vous avez, ni avec vos propres Directeurs d'ailleurs...de peur de passer pour un inquiet ou quelqu'un qui ne sait pas ce qu'il se veut. Et avec Carrel c'était très intéressant, quand on avait des problèmes...et je pense que tous les managers ou tous les entraîneurs devraient avoir un coach personnel. Je pense que l'exemple du sport, concernant le coach est important.

Oui absolument ! Alors sur ça, j'ai vu pas mal de choses là-dessus dans les articles que je suis en train de lire. Justement sur le fait d'avoir un mentor ou un coach personnel qui vient d'un autre milieu. Par exemple, pour les grands cadres d'entreprises, d'avoir un manager du sport dans leur staff :

Voilà, il faut que cela soit décalé par rapport à ce que vous faites. Mais il faut aussi faire très attention... je l'ai quelques fois envoyé sur roses (Monsieur Carrel), parce qu'il faut faire attention que ça ne devienne pas un guru non plus. C'est-à-dire qu'il pense à la place du chef et c'est souvent ce que les grands managers font en faisant appel à McKinsey ou Boston Consulting (entreprises de consulting managérial) ... c'est qu'ils n'ont pas le courage de prendre les décisions eux-mêmes et les font prendre par des conseillers externes. Mais je pense que... ce que j'ai beaucoup discuté avec Monsieur Carrel c'est comment favoriser la formation et comment jeter les gens dans le bain sans les griller. Ce que j'ai remarqué c'est qu'à La Mobilière on a un taux de rotation du personnel qui est un tiers des autres entreprises et ça... la fidélité ça se travaille justement par la formation de base, donner la chance aux gens qui sont avec vous, et puis après, leur donner aussi la possibilité de s'améliorer par des cours de coaching personnel. Ça paraît tellement simple que je ne sais pas pourquoi beaucoup d'entreprises ne le font pas. (rires)

Oui, exactement...donc pour vous ces interventions faites par Monsieur Carrel ont totalement été bénéfiques ?

Absolument ! D'ailleurs j'ai pris aussi d'autres sportifs comme Jean-Pierre Egger (ancien préparateur physique), qui dans les méthodes d'entraînement, dans les méthodes de sa propre gestion d'hygiène en tant que cadre, a fait faire notamment au niveau des agents généraux, des pas en avant très importants.

Et qu'est-ce que vous avez pu voir comme...si vous avez été capable de le mesurer ou de le constater, qu'est-ce que vous avez vu comme changements clairs qui ont été opérés après ces formations de Monsieur Carrel au sein de La Mobilière et de vos équipes ?

Alors c'est un peu tout ce que je vous ai dit jusqu'à maintenant, c'est-à-dire les performances, l'enthousiasme des équipes, le travail en commun s'est amélioré et les performances ont été beaucoup plus claires dans le sens où les indices de satisfaction par rapport à la gestion des cadres s'est amélioré. C'est jamais un truc, c'est pas tout le monde cherche la recette miracle et après tout va bien...non. C'est beaucoup d'efforts, c'est des milliers de paramètres qu'il faut gérer correctement mais c'est surtout cette plateforme qui était donnée aux cadres et qui était donnée d'abord à moi-même, de pouvoir vérifier par des exemples hors du cadre et de les transposer et de voir que ça fonctionnait quoi.

D'accord, donc là, ça répond un peu à la question : comment avez-vous utilisé les compétences et connaissances d'un manager sportif pour mettre en place votre méthode de GRH ? C'est un peu ce que vous donniez à vos cadres, ces exemples du sport, ces anecdotes qu'il partageait pour ensuite mettre tout ça en place :

Oui, dans le sens « What's now » ...je viens d'entendre comment fait un entraîneur de volleyball, qu'est-ce que moi, comme « entraîneur » d'une équipe de vendeur, qu'est-ce que cela signifie pour moi ? Dans le respect des personnalités, dans la formation, dans l'engagement personnel, ne pas parler toujours des chiffres mais parler du bien-être. Qu'est-ce qui ferait que dans ta fonction tu serais mieux ? Comment je peux t'aider ? Etc.

Monsieur Carrel a eu une fois un discours sur la passe en volleyball. L'humilité du passeur qui jamais n'est mis en valeur, qui jamais ne peut faire un point (rires), qui doit avoir une frustration de base monstrueuse et qui, quand même, a la joie du geste parfait parce que s'il la met 1cm plus haut ou s'il l'a fait tourner sur elle-même et qu'elle rentre contre le filet, l'attaquant ne peut pas la prendre comme il faut. C'est vraiment la joie de mettre l'autre en valeur et ça c'est un discours qui avait marqué les esprits en tout cas.

Oui...et justement pour cette question de transposition de compétences et connaissances d'un manager sportif vers l'entreprise pour mettre en place toute la méthode de GRH...est-ce que vous pensez que le sport est le meilleur « outil » pour pouvoir faire ce transfert avec l'entreprise ou est-ce qu'il y a autre chose que vous voyez, que vous avez utilisé ?

Je pense que les valeurs de base sont très importantes, j'ai toujours fait tourner ou travailler une sorte de bouclette qui s'appelait « Nos Valeurs » dans toutes les entreprises où j'ai travaillé. Ça c'est aussi un outil...mais l'être humain a besoin aussi de fraîcheur et d'innovation. Le fait de pouvoir, après avoir ressassé toutes les méthodologies connues et propre à l'entreprise, de faire venir quelqu'un qui, encore une fois, est crédible...du monde du sport permet de rafraîchir et, par analogie, de trouver des nouvelles voies et je pense surtout une justification...ou une confirmation par rapport à ce qu'il est en train de faire. Mais je pense aussi que le sport...parce que ce n'était pas unilatéral, avec Georges-André ont aussi créé pour le LUC une identité...c'est quoi le LUC, etc. On a beaucoup travaillé sur l'identité visuelle, sur le marketing, sur ne pas faire de zigzag dans son identité. Par exemple, de toujours avoir à l'époque, quatre suisses sur le terrain...de dire : « Je suis un club formateur, je suis un club universitaire, je dois donc toujours avoir des gens qui sont à l'université. » De dire aussi que je ne vais pas dévier ou partir dans la quête du résultat comme un peu le LUC actuel. Partir dans la folie du résultat à tout prix...à tout prix ça veut dire qu'il y a plus qu'un suisse sur le terrain. Ce qui ne correspond plus du tout à la philosophie mais je pense que le monde du travail ou des entreprises, quand on voit l'équipe suisse de ski...j'avais travaillé avec eux il y a une trentaine d'années, ils ont fait des pas gigantesques. Lehmann a été un grand manager donc ils ont aussi tiré des leçons de la façon de gérer l'argent et de gérer les équipes.

Oui tout à fait. Donc ça revient un peu aussi sur une des questions que j'avais : est-ce que vous pensez que le sport et l'entreprise s'inter-influencent et sont intimement liés ? Si oui, comment et pourquoi ? C'est un peu la réponse à cette question...on peut aller chercher des éléments du sport et les mettre dans l'entreprise et vice-versa :

Voilà...on ne demande pas de faire des performances exceptionnelles. J'ai jamais utilisé ces termes, j'ai dit : « Vas au bout de toi-même ! ». Il n'y a qu'à montrer dix minutes du match d'hier de Nadal pour expliquer ce que c'est d'aller au bout de soi-même. Puisque les gens ont besoin d'images à l'heure actuelle, ils travaillent beaucoup sur l'image, et c'est difficile de donner une image d'un manager américain pour montrer un manager suisse ; comment Bezos fait, etc....ça parle moins que si je prends Nadal. Il faut toujours avoir un objectif bien sûr, il ne faut pas lancer ça n'importe comment.

Oui, bien sûr...et vous m'avez parlé aussi que vous étiez dans plusieurs conseils d'administration, est-ce que vous utilisez actuellement, dans le travail que vous faites, dans les positions que vous occupez, des méthodes de management issues du sport ? Si oui, pourquoi vous le faites ?

Alors de manière intuitive je dirais que oui. J'ai été tellement imprégné par le sport que je ne sais plus ce que j'ai appris par des gurus de la formation managériale et des gurus du sport mais...j'ai eu la chance, en fait, j'ai toujours travaillé avec l'exemple. C'est pour ça que le sport d'élite m'intéresse parce que le sport d'élite...j'ai un petit-fils qui est dans l'équipe vaudoise de basketball et il passe son temps à regarder des matchs de NBA. Donc il faut arrêter de dire que le sport d'élite n'est pas un « apporteur » d'enthousiasme pour les jeunes. Donc je pense que j'utilise toujours dans le fait d'aller au bout des questions, de travailler aussi, par exemple, c'est une chose que beaucoup de managers ne font pas assez, c'est travailler à fond les dossiers quitte à y passer deux ou trois heures. Ça je l'ai aussi vu avec Carrel, la préparation des matchs qu'il avait, c'est juste quelque chose de monstrueux. J'étais souvent avec eux quand on faisait les déplacements à l'extérieur, comme il était souvent champion suisse on faisait les Coupes Européennes, et il connaissait mieux les équipes adverses que la propre sienne au bout d'un moment. Donc c'est la même chose quand on va trouver...j'ai beaucoup travaillé dans les grands comptes, dans les compagnies d'assurance et dans les caisses de pension notamment, Novartis, etc. Et quand vous allez trouver un dirigeant de cette taille-là, vous devez être préparé et il y a aucune de ses questions qui doit vous surprendre. Donc comme pour Carrel, il y a aucune des tactiques de l'équipe adverse qui le surprenait. Donc c'est pour ça qu'au niveau des conseils d'administration, quand on définit une stratégie, j'essaie de me documenter un maximum sur les stratégies des autres compagnies pour essayer de trouver un « USP », une Unique Selling Proposition. Je crois que le sport, de manière illustrative, m'a beaucoup aidé dans ce sens parce que j'ai vu justement que le succès avait un prix, et que ce prix c'était la méthodologie et la cohérence.

Excellent...et juste pour terminer, alors ça c'est une question qui est un peu difficile à mesurer... mais est-ce que vous pensez que les méthodes de GRH issues du management sportif, et de ce que vous avez pu voir avec Monsieur Carrel, ont un impact sur les performances globales de l'entreprise ? Avez-vous vu un changement au niveau du rendement et des performances de l'entreprise dans sa globalité ? :

C'est très difficile à trier et à dire quel était l'ingrédient interne qui a fait la différence. Je crois que c'est une interpénétration qui ne permet pas de dire c'est ça ou ça. Justement la faute de managers c'est de dire : « Je trouve la recette miracle et après j'ai du succès. » Non, c'est un travail d'entraînement de tous les jours, de favoriser l'éclosion de créativité, c'est toutes ces choses-là. Mais moi, en fait, je le répète, ce qui m'a beaucoup aidé c'est l'expérience de plusieurs entraîneurs de haut niveau, comme Jean-Pierre Egger et Georges-André Carrel, c'était d'avoir une confirmation et d'apporter de la rigueur dans les méthodologies ou dans les réquisits qu'on avait vis-à-vis du personnel. Je pense que ces deux mondes ont un avantage à faire des tirs croisés continus. Parce que je pense que le monde du sport a aussi beaucoup à apprendre de l'entreprise. Quand je vois la gestion de certains managers d'équipes sportives, notamment dans le football, je me dis qu'ils devraient faire un cours d'honnêteté à La Mobilière.

Oui...alors de toute façon, ces « transferts » peuvent aller dans les deux sens. Là, sur ce travail de Master, j'ai décidé de prendre qu'un seul côté du pont mais on peut regarder qu'est-ce qu'on peut prendre de l'entreprise pour l'amener dans le sport...ça c'est sûr :

Oui parce que, vous voyez...l'exemple de Vil Sens, que je connais bien, est typique. C'est-à-dire que, souvent, les managers, quand ça leur monte à la tête, ils font...excusez-moi du terme, ils font des conneries. C'est la même chose avec les dirigeants des clubs, il y a une déperdition de l'énergie et une détérioration de valeurs, notamment pécuniaires qui est monstrueuse. Et je pense que s'il y avait plus d'entraîneurs comme Carrel dans les clubs sportifs, surtout vaudois ou suisses, il n'y aurait pas tous ces dégâts qu'il y a. Parce qu'en fait, ce que l'être humain doit rechercher c'est le bonheur avec le plus d'efficacité possible, et toutes ces déperditions d'argent et d'énergie c'est lamentable.

Oui, tout à fait...et est-ce que vous, avec vos équipes, avez mis en place des « Team Building », des événements sportifs, extraprofessionnels, pour justement fédérer et souder les groupes et les employés ?

Oui, énormément ! On a même, une fois, initialisé des rencontres de volleyball avec trois joueurs de l'équipe de Carrel et trois des miens de chaque côté. Et après, bien sûr, un bon repas...(rires). Et on a été surpris avec ces jeux « fictifs » mais où tout le monde prenait un pied monstre, et où tout le monde voulait gagner...d'ailleurs c'était étonnant parce que c'était des rencontres pour

s'amuser, et ça a fédéré les équipes, je pense surtout au niveau des cadres et dirigeants. J'avais la chance d'avoir Marietto, qui était un guide, et on a fait de la haute montagne...je pense que le sport vécu en commun par les équipes dirigeantes est extraordinaire. Alors, il faut que cela soit bien fait, que cela soit bien encadré, qu'il y ait des objectifs et je pense que...mais j'ai l'impression quand même que, depuis quelques années, et vous allez découvrir pleins d'exemples dans votre étude qui montrent que c'est hyper profitable pour tout le monde. Vous l'avez déjà vu ou bien ?

Oui bien sûr...c'est tout ce que j'aimerai montrer justement avec ce travail. Je l'ai vu dans la littérature déjà, c'est vraiment très intéressant...toute cette interrelation et inter-influence des deux mondes c'est absolument passionnant. Et justement je pense que le fait d'appliquer ces connaissances et compétences des grands managers sportifs ça peut être extrêmement bénéfique. Après, j'en parlais aussi avec une autre personne, il y a certains managers sportifs chez qui il n'y a rien de bon à prendre parce qu'ils font un travail abominable, il y a pleins de problèmes, il y a des agressions de joueurs etc. Donc, forcément qu'il n'y a pas tout qui est bon à prendre mais je pense que si on se concentre sur des bons managers sportifs comme Monsieur Carrel, comme certains dans le foot... :

Oui comme Lucien Favre par exemple !

Exactement ! Toutes ces connaissances et compétences...et comme vous l'avez mentionné, toute cette préparation d'avant-match, ce respect de l'être humain, de mettre les gens en confiance pour qu'ils donnent le meilleur et que ça aide toute l'équipe...tout ça sont des compétences et connaissances qui sont, dans le monde du travail, profitables pour tout cadre d'entreprise :

Mais je peux vous dire que ça marche puisque je l'ai vécu ! Ça fonctionne ! Ce n'est pas une illusion d'optique (rires).

Voilà, tout à fait... :

Mais je pense que vous avez une niche là...j'ai toujours pensé à ça...les exemples que vous avez très certainement rencontrés sont des exemples d'amitiés qui, par amitié justement, ont débordés là-dessus. Mais je pense qu'une entreprise qui ferait le rôle de facilitateur pour les transferts de l'un à l'autre, donc du sport vers l'entreprise et vice versa, aura du succès à l'avenir...moi j'en suis persuadé.

Oui, tout à fait. Bon, c'est aussi un peu le but de mon travail, j'ai envie de rendre un mémoire parce qu'il faut le faire mais j'aimerai bien que ce mémoire me soit utile. Voilà, comme vous l'avez dit, de créer une entreprise qui facilite le transfert entre les deux mondes ou d'aller faire du consulting dans les entreprises pour apporter les éléments que j'aurais retrouvés dans mon mémoire. Voilà, que cela soit utile pour la suite de mon parcours :

Mais je pense que si vous avez un panel de dirigeants et un panel de directeurs sportifs ou d'entraîneurs, et que vous arrivez à faire une sorte de troupe à vous, comme le font beaucoup d'entreprises dans d'autres domaines culturels ou comme ça...il y a un monstre avantage pour les deux côtés à collaborer. Il faut juste monter son écurie. Mais facilitateur, je pense qu'il y a un créneau oui !

Oui...alors je vous remercie pour votre temps et vos réponses. J'ai pris beaucoup de plaisir et je vous souhaite une bonne continuation :

Merci à vous, au plaisir !

Annexe 9 : Grille d'analyse (athlètes)

GRILLE D'ANALYSE		
THEMES	SOUS-THEMES	EXTRAITS D'ENTRETIENS
Compétences développées durant la carrière sportive professionnelle	Les compétences essentielles	
Outils du sport utilisés	Développement personnel	
Transpositions	Les principaux atouts	

	Transition dans le monde professionnel	
	Implémentation	

Annexe 10 : Grille d'analyse (dirigeants d'entreprises)

GRILLE D'ANALYSE		
THEMES	SOUS-THEMES	EXTRAITS D'ENTRETIENS
Gestion des ressources humaines	Méthodes employées	
	Valeurs promues	
	Critères de recrutement	
Leadership	Type de leadership	

	Évolution des méthodes	
	Caractéristiques valorisées	
Interventions G-A Carrel	Objectif de la collaboration	
	Compétences et connaissances transmises	
	Transferts entre sport et entreprises	
	Évolution avant/après	

Annexe 11 : Tableau des résultats des dirigeants d'entreprises

Prénom (d'emprunt)	Profession	Années d'expérience	Pratique sportive	Valeurs promues dans la gestion d'équipe	Gestion d'équipe	Critères de recrutement (hors cahier des charges)	Evolution du management
Antoine	CEO d'une banque privée	Plus de 25 ans	Oui	Compétences organisationnelles Compétences sociales Discipline Endurance mentale Ethique Esprit de compétition Formation Rigueur	Cohésion d'équipe (team building) Evènements sportifs Formations -> entretien des compétences	Centres d'intérêts Compétences sociales, personnalités Passion Persévérance Rigueur	Adaptation aux situations Contres-exemples/modèles Développement Directif Formation Vision à long terme
Damien	Directeur d'une agence d'assurance	Plus de 25 ans	Non	Bonheur au travail Compétences sociales Esprit d'équipe Rigueur Valeurs chrétiennes	Encouragement	Autonomie Rigueur	Encourager
Patrick	Entrepreneur dans la télécommunication	Plus de 25 ans	Oui	Compétences sociales Expérience	Fixer des objectifs Mentors Résilience Résistance Visions à long terme	Autonomie Capacité d'intégration Compétences Feeling	Autonomie Délégation

Annexe 12 : Tableau des résultats des ancien-ne-s athlètes professionnel-le-s

Prénom (d'emprunt)	Sport	Carrière sportive	Profession actuelle	Compétences acquises	Outils utilisés	Cheminement du développement	Compétences transposées
Amoury	Hockey sur glace	Ligue Nationale A Suisse Championnats du monde	Gérant et propriétaire d'un restaurant	Compétences organisationnelles Compétences sociales Gestion du stress Rigueur	Soutien familial	Expériences Inné	Compétences sociales Persévérance Rigueur
Gérald	Football	Super League Suisse	Responsable marketing et expérience	Compétences sociales Concentration Gestion du stress Persévérance	Littérature Rituel personnel Soutien familial	Autodidacte Choix personnel Expérience acquise durant toute la carrière	Compétences sociales Gestion du stress Leadership
Simon	Judo	Jeux Olympiques (bronze) Championnat du monde (argent)	Directeur	Compétences organisationnelles Gestion du stress Résilience	Préparateur mental	Préparation mentale	Compétences sociales Concentration Gestion d'équipe Type coaching > hiérarchie Persévérance Public relation Résilience
Véronique	Ski Freestyle	Jeux Olympiques Championnats du monde (or)	Présidente d'un Comité d'organisation	Compétences sociales - esprit d'équipe Concentration Gestion du stress Organisation Perfectionnisme Persévérance Public relation	Carte mentale Check list Littérature Psychologue du sport Rituel personnel	Autodidacte Etudes en management du sport Expériences	Compétences sociales Feedback positif Fixation d'objectifs atteignables Perfectionnisme Persévérance