



Enseignement supérieur du type long de niveau universitaire

## **Comment l'utilisation des pratiques du sport de haut niveau peut-elle contribuer à améliorer le bien-être des employés au sein des entreprises en Belgique ?**

Mémoire présenté par :  
**PERAT Solène**

Pour l'obtention du diplôme de  
**Master en sciences commerciales**  
Année académique 2023-2024

Promoteur :  
M. Simon GERARD



*« Atteindre la performance et le bien-être, en faisant le moins possible, le plus possible ».* Jacques Borlée



Enseignement supérieur du type long de niveau universitaire

## **Comment l'utilisation des pratiques du sport de haut niveau peut-elle contribuer à améliorer le bien-être des employés au sein des entreprises en Belgique ?**

Mémoire présenté par :  
**PERAT Solène**

Pour l'obtention du diplôme de  
**Master en sciences commerciales**  
Année académique 2023-2024

Promoteur :  
M. Simon GERARD

## Remerciements

En préambule, je souhaite remercier certaines personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à adresser mes sincères remerciements à mon promoteur, Monsieur Simon Gérard, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses conseils qui ont permis de mener à bien ce travail.

J'exprime ma gratitude envers les professionnels qui n'ont pas hésité à prendre de leur temps et partager leur expertise dans le cadre de mon étude. Leur implication et leur coopération ont été essentielles pour l'enrichissement de mon travail. Ça a été un plaisir de collaborer avec des experts aussi passionnés.

Je remercie aussi les personnes rencontrées durant ce cursus à l'ICHEC dont Xavier et Jehan. Nous avons réussi à se soutenir et à s'encourager mutuellement. Ce parcours n'aurait pas été le même sans eux.

Enfin, je souhaite remercier mes proches qui m'ont apporté un soutien ces deux dernières années. Leur encouragement et leur compréhension ont été des piliers dans les moments plus difficiles.

J'exprime ma profonde reconnaissance à toutes ces personnes.

Engagement anti-plagiat

« Je soussignée, Perat, Solène, étudiante en Master en sciences commerciales, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»  
Je soussignée, Perat Solène (221565), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	X
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages	Dans la mesure où ces logiciels peuvent être considérés comme faisant partie de l'IA, je tiens à préciser que j'ai utilisé des logiciels tels qu'Antidote pour corriger l'orthographe et la syntaxe, ainsi que pour la reformulation et la structuration de mon écrit ; Deepl et ChatGPT pour la traduction pour les ressources et entretiens en anglais.  J'ai également fait appel à une personne externe pour la correction de l'orthographe et la reformulation de cet écrit.	

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :  
J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles (ville), le 21 mai 2024

## Table des matières

Introduction .....	1
Contexte et justification du sujet .....	1
Objectif de la recherche .....	2
I. Revue de la littérature .....	3
Chapitre 1. Le stress, l'anxiété et le burnout en entreprise.....	3
1.1. Définitions.....	3
1.2. Causes .....	6
1.3. Chiffres clés.....	7
Chapitre 2. Le bien-être au travail.....	10
2.1. Le bien-être au travail : un enjeu majeur .....	10
2.2. Le bien-être comme source de performance des entreprises .....	10
2.3. Les sources du bien-être au travail.....	13
Chapitre 3. Les relations entre le stress perçu et la performance sportive .....	16
3.1. Les modèles d'anxiété-performance .....	16
• L'approche multidimensionnelle de l'anxiété .....	16
3.2. Les théories d'anxiété-performance .....	19
• La théorie de l'efficacité du traitement.....	19
• La théorie du processus conscient.....	20
Chapitre 4. Utilisation des pratiques et de la métaphore sportive en entreprise .....	21
4.1. Le management : Du contrôle à la valorisation du capital humain .....	21
4.2. Pratiques sportives en entreprise .....	22
• Les différents usages.....	22
° Les usages à dominante pratique .....	23
° Les usages à dominante symbolique .....	23
4.3. La symbiose entre sport et entreprise : une alliance gagnante .....	24
• Un sens de la performance partagée .....	24
• Pertinence de l'esprit sportif dans la gestion des ressources humaines .....	25
4.4. Les bénéfices du sport en entreprise .....	27
• Un esprit sain dans un corps sain .....	27
• Développement de l'intelligence émotionnelle .....	28
Chapitre 5. Les relations entre les techniques de préparation mentales utilisées pour optimiser la performance et les émotions .....	30
5.1. Introduction .....	30
5.2. Les techniques à dominante physiologique .....	31

• Les techniques respiratoires .....	31
• Les techniques psychophysiologiques .....	32
5.3. Les techniques à dominante cognitive .....	33
• L'imagerie.....	33
• Les autres techniques cognitives .....	34
5.4. Nouvelles perspectives .....	35
• Les techniques intégratives : l'exemple de l'EMDR.....	36
• Perspectives liées à la technologie .....	36
II. Étude empirique .....	38
Chapitre 6. Présentation de l'étude de cas .....	38
6.1. Origine et concept .....	38
6.2. Principes et composantes.....	41
• Ondes Delta & Alpha.....	41
• Rebalance.....	42
• Hyperoxie .....	43
Chapitre 7. Méthodologie .....	45
7.1. Méthode de recherche .....	45
7.2. Outils de récolte de données.....	46
• Recueil de données existantes .....	47
• Entretiens semi-dirigés .....	48
Chapitre 8. Analyse et discussion des résultats .....	51
8.1. L'intelligence émotionnelle et sociale .....	51
8.2. L'adaptabilité au changement .....	53
• Le modèle ADKAR .....	55
° Awareness (sensibilisation).....	56
° Desire (Désir).....	56
° Knowledge (Connaissance) .....	57
° Ability (Capacité) .....	57
° Reinforcement (Renforcement) .....	58
8.3. Les technologies avancées .....	58
8.4. Le leadership inclusif .....	59
8.5. La pensée critique et la résolution du problème .....	62
8.6. La créativité et l'innovation .....	62
8.7. La communication .....	64
8.8. La gestion du temps et des priorités .....	66



8.9. La capacité à développer les talents .....	67
8.10. La pensée stratégique.....	68
8.11. Conclusion .....	71
Chapitre 9. Perspectives et recommandations .....	74
9.1. Pistes pour un management plus performant en s’inspirant du sport de haut niveau .....	74
9.2. Implications pour les entreprises et organisations .....	75
9.3. Limites et perspectives .....	76
Conclusion .....	80
9.4. Contributions de la recherche à la compréhension du sujet .....	80
9.5. Perspectives pour le développement futur dans ce domaine. ....	80
Bibliographie.....	82
Compléments bibliographiques.....	87

Figure 1 : <i>Salariés et indépendants au travail en Belgique</i> .....	9
Figure 2 : <i>Satisfaction au travail et performance des entreprises en Europe</i> .....	12
Figure 3 : <i>Le modèle de la catastrophe</i> .....	18
Figure 4 : <i>Où consomme-t-on le plus d'antidépresseurs ?</i> .....	28
Figure 5 : <i>Processus Well-being and performance</i> .....	40
Figure 6 : <i>Techniques utilisées par Jacques Borlée</i> .....	40

## Liste des tableaux

Tableau 1 : <i>Contenu des phases du processus d'étude</i> .....	44
Tableau 2 : <i>Récapitulatif de la démarche méthodologique</i> .....	45
Tableau 3 : <i>Le modèle ADKAR</i> .....	54
Tableau 4 : <i>Les compétences génériques</i> .....	70

## Introduction

### Contexte et justification du sujet

Dans un monde du travail où la performance devient l'objectif ultime des organisations, il n'est pas rare que certaines personnes soient confrontées à de l'anxiété. En effet, le stress et les burnout en entreprise deviennent des préoccupations majeures dans notre société.

Cette situation est grandement similaire au monde du sport de haut niveau où athlètes et dirigeants ou managers d'entreprise se retrouvent confrontés à des exigences élevées, des attentes de performance et une pression constante pour atteindre des objectifs spécifiques.

Cette similitude de pression et de stress peut être frappante. Qu'il s'agisse de remporter une compétition importante, de battre un record personnel ou représenter leur pays au plus haut niveau, les sportifs doivent constamment se surpasser pour rester compétitifs. De la même manière, les dirigeants et les managers d'entreprise sont confrontés à des défis similaires : atteindre des objectifs commerciaux, répondre aux attentes des actionnaires, gérer les ressources humaines et financières, tout en naviguant dans un environnement concurrentiel et en constante évolution.

Lors d'une interview pour la revue *Precious. Partnerships.*, Gilles Samyn, président du conseil d'administration du Groupe Degroof et Petercam, a cité : « Le sport permet au management d'être plus efficient, et le sportif a besoin d'un gestionnaire pour être performant » (...) « Je connais peu de leaders d'entreprise qui ne fassent pas de sport, ne fût-ce que pour déstresser. Et je ne connais aucun sportif qui ne soit pas bien géré, soit par lui-même, soit avec l'aide d'un entraîneur ou d'un coach » (Degroof Petercam, 2023, p.24). Le management en entreprise et le sport de haut niveau abritent de vraies synergies, particulièrement dans la notion de performance, où une équipe encadrée œuvre vers un objectif commun.

Dans le monde du sport de haut niveau, il existe des techniques prouvées scientifiquement pour réduire le stress, améliorer la concentration et favoriser le bien-être général. Parmi ces techniques, il y a la méditation, la respiration ou encore un travail sur la motricité oculaire, qui accompagnent la production d'ondes alpha au niveau de l'activité cérébrale. Jacques Borlée, ancien sprinter champion de Belgique et entraîneur renommé, a utilisé ces pratiques avec succès pour préparer des athlètes de haut niveau, notamment les membres de l'équipe belge de 4x400m, les Tornados, ayant remporté des titres de Champions du Monde.

La réflexion de ce travail est alors de comprendre comment des techniques de préparation physique et mentale inspirées du sport de haut niveau et la métaphore sportive

peuvent être appliquées dans les entreprises en Belgique afin d'améliorer le bien-être des employés.

Ce mémoire se structure en deux grandes parties : une étude documentaire et une étude empirique. Il souligne les points communs entre les sportifs de haut niveau et les grands gestionnaires, mettant en lumière leur volonté commune de réalisation et d'accomplissement, ainsi que l'importance de la préparation, du calme et de la concentration dans la quête de l'excellence. De plus, il analyse comment les pratiques sportives peuvent être appliquées dans le monde de l'entreprise et quelles en sont les compétences requises.

En outre, cette étude s'inscrit dans une perspective interdisciplinaire, combinant les domaines du management, du sport et de la performance. En explorant les synergies entre ces domaines, elle contribue à enrichir la compréhension des mécanismes de motivation de leadership et de gestion du changement, tout en offrant des perspectives pratiques pour améliorer la performance organisationnelle.

De cette manière, le choix de ce sujet de recherche est justifié par sa pertinence tant sur le plan théorique que pratique, ainsi que par son potentiel d'innovation et d'impact dans le domaine du management en entreprise.

### Objectif de la recherche

La réflexion sur l'utilisation des pratiques et de la métaphore sportive, notamment à travers le cas de « Boost by Borlée », dans le contexte des entreprises belges offre une valeur ajoutée significative. En explorant les parallèles entre les exigences du sport de haut niveau et celles du monde professionnel, cette étude ouvre des perspectives novatrices pour la gestion du stress et la prévention du burnout. Elle offre des pistes concrètes pour améliorer le bien-être des travailleurs tout en favorisant la performance organisationnelle, soulignant l'importance de l'équilibre entre le corps et l'esprit dans un environnement de travail exigeant. En outre, elle propose des recommandations pratiques et des perspectives pour le développement futur des initiatives de bien-être en entreprise, mettant en lumière le potentiel des méthodes inspirées du sport pour répondre aux défis contemporains du monde du travail.

## I.Revue de la littérature

Cette partie a pour objectif d'examiner les travaux existants et d'expliquer les concepts, les théories et les termes clés pertinents pour le sujet de recherche. Cette revue de littérature contribue à la construction d'une base théorique solide sur laquelle s'appuiera la nouvelle recherche, définissant ainsi clairement sa contribution par rapport à ce qui a déjà été réalisé.

### Chapitre 1. Le stress, l'anxiété et le burnout en entreprise

De nos jours, les entreprises accordent une importance croissante à la performance, souvent perçue comme l'objectif primordial à atteindre. Cette pression constante peut malheureusement conduire à l'émergence de l'anxiété chez certains individus. Le stress et les cas de burnout se multiplient dans le monde professionnel, soulevant ainsi des inquiétudes majeures au sein de notre société. Pour mieux appréhender cette problématique, il est essentiel de clarifier quelques notions clés telles que le *stress*, l'*anxiété*, le *burnout* et la *performance*.

#### 1.1. Définitions

La définition du *stress* est la plus communément basée sur la théorie interactionniste du stress de Lazarus (1966). Le stress est alors défini comme une «transaction particulière entre un individu et une situation dans laquelle celle-ci est évaluée comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être» (Lazarus & Folkman, 1984, p.19). Cette définition suggère que le stress est conditionné par la perception individuelle, en particulier la perception de la capacité à gérer les situations stressantes. Ainsi, c'est la manière dont une situation est perçue qui influe largement sur le processus de stress. Si une personne ressent des difficultés à faire face à une situation donnée, elle est susceptible de développer de l'anxiété.

L'*anxiété*, quant à elle, est généralement perçue comme une émotion désagréable et négative. Bien que diverses perspectives existent sur le rôle de la cognition dans la genèse des émotions, il est largement admis qu'une réponse émotionnelle nécessite des traitements d'information à divers niveaux de conscience. De cette manière, l'analyse des processus cognitifs est indispensable pour appréhender les mécanismes sous-jacents à l'anxiété. L'anxiété est dite multidimensionnelle car elle comporte au moins deux dimensions : une dimension cognitive, l'anxiété cognitive, et une dimension physiologique, l'anxiété physiologique ou l'anxiété somatique. Il est fréquent que les chercheurs mesurent l'anxiété en utilisant une seule méthode, souvent un questionnaire où ces deux dimensions sont évaluées selon la perception du répondant. D'autres études ont employé diverses méthodes (cognitives et physiologiques) afin de mieux appréhender ces deux aspects de l'anxiété (Woodman & Le Scanff, 2012).

De plus, l'anxiété-trait se différencie de l'anxiété état. L'anxiété état se caractérise par des sensations de tension et d'appréhension liées à l'activation du système nerveux autonome, comme une accélération du rythme cardiaque ou une transpiration accrue. Cette forme d'anxiété, souvent liée à un événement spécifique comme une compétition, est généralement temporaire. En revanche, l'anxiété-trait reflète une propension générale à réagir à diverses situations avec un niveau d'anxiété de l'état élevé (Woodman & Le Scanff, 2012).

Lors de situations où il y a des risques d'échec ou d'humiliation et où la personne se sent évaluée, l'émotion est décrite comme étant de l'*anxiété de performance* (Maheu, 2023). L'individu aspire à s'accomplir et à réussir, ce qui peut être lié à sa valeur et à son estime de soi. La perception d'une situation de performance peut être alors influencée par ces facteurs, la rendant potentiellement menaçante. Powell F.C. définit l'anxiété de performance comme étant l'expérience d'appréhensions et de craintes importantes délimitées à l'exécution d'une activité précise (paraphrasé par Maheu, 2023).

Dans le milieu professionnel, l'anxiété de performance se décrit comme une sensation d'appréhension et de crainte importante liée à la manière dont on se comporte au travail et aux répercussions qui en découlent. Des manifestations somatiques, cognitives, comportementales et affectives la caractérisent. Deux formes d'anxiété de performance au travail existent : celle qui entrave la capacité d'une personne à performer et atteindre les attentes professionnelles (débilitante) et celle qui stimule la capacité à performer (facilitante) (Maheu, 2023).

En ce qui concerne le *burn-out*, la 11<sup>e</sup> révision de la Classification internationale des maladies (CIM11) le considère comme étant un phénomène professionnel et non comme une condition médicale. En effet, la CIM11 le définit comme étant « un syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès » (WHO<sup>1</sup>, 2019, para. 3). Il est caractérisé par trois dimensions : la sensation de manque d'énergie ou d'épuisement, une distance mentale accrue par rapport à son travail, ou des sentiments de négativités ou de cynisme liés à son travail et l'efficacité professionnelle réduite.

Ensuite, il est également nécessaire de définir la notion de *performance*. Depuis les années 1980, il existe de nombreuses recherches portant sur la performance professionnelle, souvent évaluée par la comparaison entre les objectifs de rendement fixés par l'organisation et les résultats obtenus par l'individu (Lagabrielle & Vonthron, 2012). En d'autres termes, il s'agit de déterminer quelles tâches sont accomplies et à quel niveau d'efficacité elles le sont. Borman et Motowidlo (1997) définissent la performance dans la tâche comme l'efficacité avec laquelle le salarié accomplit les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, soit directement en mettant en application une partie de son processus technologique, soit indirectement en fournissant les matériaux ou les services dont il a besoin (paraphrasé par

---

<sup>1</sup> Organisation Mondiale de la Santé

Frimousse, Peretti & Swalhi, 2008). La littérature relève également la multi dimensionnalité des performances professionnels et distingue deux formes de performance : La performance « in-rôle » se réfère au niveau de performance attendu pour le poste occupé, tandis que la performance « extra-rôle » désigne les comportements qui contribuent à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle mais qui ne sont pas explicitement évalués par le système en place. D'après Borman & Motowidlo (1997), les jugements de la performance des employés se concentrent donc soit sur l'exécution précise des tâches assignées, soit prennent en compte leur intégration dans le contexte global de travail. Les premières, les « performances à la tâche », également connues sous le nom de « task performance », se rapportent aux actions spécifiques entreprises par l'individu directement en relation avec les tâches assignées et clairement attendues. Les secondes, les « performances contextuelles », ou « contextual performance », souvent négligées, englobent les aspects qui ne sont pas directement liés à la tâche mais qui contribuent au bon déroulement de l'organisation du travail. Selon Organ (1988), désignées comme performances « prosociales » ou « de citoyenneté organisationnelle » (CCO), elles englobent une gamme de comportements, tels que le volontariat pour des tâches non attribuées, l'assistance aux collègues, la défense et la promotion des objectifs collectifs, ainsi que l'expression d'opinions positives sur l'organisation, à la fois en interne et en externe. La performance influence donc directement la capacité des individus à mobiliser leurs compétences et à persévérer dans leurs efforts pour mener à bien une activité, tout en exerçant également un rôle indirect en influençant les décisions concernant les actions à entreprendre et les objectifs à atteindre (Lagabriele & Vonthron, 2012).

Enfin, dans le cadre de ce travail, le [Job Deal](#) se doit d'être introduit. Celui-ci est une loi portant des dispositions diverses relatives au travail et a été publiée le 3 octobre 2022 (Moniteur Belge - Belgisch Staatsblad, 2022). Le 9 novembre 2022, le SPF emploi a publié les différentes mesures prises dans le cadre du deal pour l'emploi. Celui-ci vise deux objectifs principaux. Premièrement, il s'agit d'adapter la législation afin de s'adapter aux évolutions du monde du travail, tout en offrant davantage de flexibilité aux employeurs, et en assurant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les évolutions du monde du travail font référence aux changements dans la façon de travailler : le télétravail, le commerce électronique et l'économie de plateforme. Deuxièmement, il a pour but de contribuer à la volonté du gouvernement visant à atteindre un taux d'emploi de 80% d'ici 2030 (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, 2022). Les différentes mesures relatives à la durée du travail et à la conciliation vie privée-vie professionnelle reprennent : les horaires variables des travailleurs à temps partiel, la semaine de quatre jours, le travail de nuit dans l'E-Commerce, le régime hebdomadaire alterné ainsi que le droit à la déconnexion (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, 2022).

## 1.2. Causes

Les causes du stress et de l'anxiété sont diverses. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) énonce plusieurs faits concernant la santé mentale au travail. Parmi ceux-ci, il y a le fait que « la dépression et l'anxiété font perdre chaque année 12 milliards de jours de travail, ce qui représente une perte de productivité de 1000 milliards de dollars par an » (WHO, 2022, para. 1).

Les risques pour la santé mentale, également appelés risques psychosociaux, sont liés à de nombreux facteurs tels que la nature de l'emploi, les horaires de travail, le cadre professionnel ou encore l'absence de perspective de carrière. L'OMS a listé les principaux différents risques pour la santé mentale au travail :

- « la sous-utilisation des compétences ou le fait d'être sous-qualifié ;
- une charge de travail ou un rythme de travail excessif, le manque de personnel ;
- des horaires prolongés, rigides et incompatibles avec la vie sociale ;
- le manque d'influence sur la définition des tâches ou la charge de travail ;
- des conditions de travail dangereuses ou pénibles ;
- une culture organisationnelle qui permet des comportements négatifs ;
- le soutien limité des collègues ou un encadrement autoritaire ;
- la violence, le harcèlement ou l'intimidation ;
- la discrimination et l'exclusion ;
- des fonctions mal définies ;
- une sous-promotion ou une sur-promotion ;
- l'insécurité de l'emploi, un salaire insuffisant ou un manque d'investissement dans l'organisation des carrières ; et
- l'incompatibilité entre les exigences professionnelles et familiales » (WHO, 2022, para. 3)

L'OMS suggère dès lors aux pouvoirs publics et aux employeurs de créer un environnement propice au changement afin d'améliorer la santé mentale au travail. Cela implique de prendre des initiatives proactives, telles que l'intégration de politiques professionnelles axées sur la santé mentale. Il est également essentiel d'allouer des ressources adéquates, en prévoyant des budgets spécifiques et en offrant des services combinant santé mentale et emploi aux entreprises nécessiteuses. Garantir le droit de participer au monde du travail et lutter contre la discrimination est également nécessaire, tout comme l'intégration de la santé mentale dans tous les secteurs professionnels. Impliquer les travailleurs dans le processus décisionnel et collecter des données factuelles sur les risques psychosociaux sont des mesures cruciales. Enfin, il est impératif de faire respecter les lois et les réglementations en intégrant la santé mentale dans les inspections du travail et autres mécanismes de contrôle.



### 1.3. Chiffres clés

Le 10 octobre 2023, le SPF emploi publiait les chiffres clés du dernier rapport « La qualité de l'emploi et du travail en Belgique en 2021 » mené par EUROFOUND (EWCS<sup>2</sup> 2021). Il est important de souligner que la croissance économique d'un pays est impactée par la qualité de l'emploi. En effet, si un pays offre une bonne qualité d'emploi, davantage de travailleurs qualifiés seront intéressés à travailler pour ce pays, ce qui entraînera une augmentation de la productivité et donc de la croissance économique. De plus, la qualité de vie globale peut être soutenue par des emplois de haute qualité qui apportent une sécurité et une stabilité financières aux travailleurs et à leur famille.

Il est important de mentionner que cette dernière étude a été élaborée dans un contexte particulier de la pandémie du COVID-19 entre mars et novembre 2021. Les résultats recueillis lors de la précédente étude en 2015 ont permis une comparaison entre les deux périodes et donc une évaluation de la qualité de l'emploi et du travail. Dans le cadre de ce travail, seulement quelques chiffres pertinents ont été relevés ci-après.

Tout d'abord, en ce qui concerne la santé des salariés, une détérioration a été constatée. Les salariés sont de plus en plus nombreux à déclarer que le travail a un impact négatif sur leur santé. Plusieurs chiffres peuvent être classés selon les risques biomécaniques et les risques psychosociaux :

#### Les risques biomécaniques

- « 24% des salariés déclarent que leur travail implique souvent ou toujours des positions douloureuses ou fatigantes
- Environ 9% des salariés déclarent que leur travail implique souvent ou toujours de soulever ou de déplacer des personnes
- Environ 18 % des salariés déclarent que leur travail implique souvent ou toujours de porter ou déplacer des charges lourdes
- Environ 60 % des salariés déclarent que leur travail implique souvent ou toujours des mouvements répétitifs de la main ou du bras » (SPF emploi, 2023, para 14).

De plus,

- « 51% des répondants belges ont eu des douleurs au dos durant les 12 derniers mois
- 56 % ont déclaré ressentir des douleurs musculaires dans les épaules, le cou et/ou les membres supérieurs.
- 48% ont souffert de maux de tête ou de fatigue oculaire
- 34% avaient des douleurs musculaires dans les membres inférieurs.
- 80 % de l'ensemble des personnes interrogées ont signalé au moins l'une des plaintes ci-dessus.
- Plus d'un symptôme est apparu simultanément chez 58% des répondants » (SPF emploi, 2023, para 14).

---

<sup>2</sup> Enquêtes européennes sur les conditions de travail

## Les risques psychosociaux

- Bien-être mental :
  - « Le bien-être mental des travailleurs belges est mesuré dans l'EWC(t)S 2021 par le biais du questionnaire d'auto-évaluation de l'indice de bien-être (mental) de l'OMS (WHO-5) (paraphrasé par SPF emploi, 2023). Environ 7 % des répondants ont déclaré s'être senti mentalement « vraiment pas » ou « parfois » bien au cours des deux dernières semaines.
- Prévalence de l'épuisement et de l'enthousiasme :
  - Parmi tous les répondants qui ont répondu « souvent » ou « tout le temps » aux questions sur l'épuisement, environ un tiers (32 %) ont déclaré se sentir physiquement épuisés à la fin de la journée de travail, et environ 15 % (14,7 %) ont déclaré se sentir émotionnellement épuisés par leur travail.
  - En termes d'enthousiasme, les résultats sont bien plus élevés : entre 77 et 83 % des répondants se sentent énergiques au travail, sont enthousiastes à l'idée de travailler et ont le sentiment que le temps passe vite lorsqu'ils sont au travail » (SPF emploi, 2023, para. 15).

Si on s'intéresse à l'âge des répondants, il a été constaté que les salariés de 55 ans rencontrent moins de problèmes de santé que leurs pairs de 35-44 et 45-54 ans (excepté pour les douleurs aux muscles inférieurs). Ceci peut s'expliquer par le fait que les travailleurs plus âgés ont quitté prématurément le marché de l'emploi via un mécanisme de retraite anticipée ou d'assurance maladie-invalidité suite à des problèmes de santé. L'étude a relevé le même constat que pour le bien-être psychologique et la satisfaction au travail. On peut donc en conclure que la santé, le bien-être psychologique et la satisfaction au travail pourraient influencer la décision de maintenir son poste de travail jusqu'à la fin de carrière, peut-être même plus que la qualité du travail.

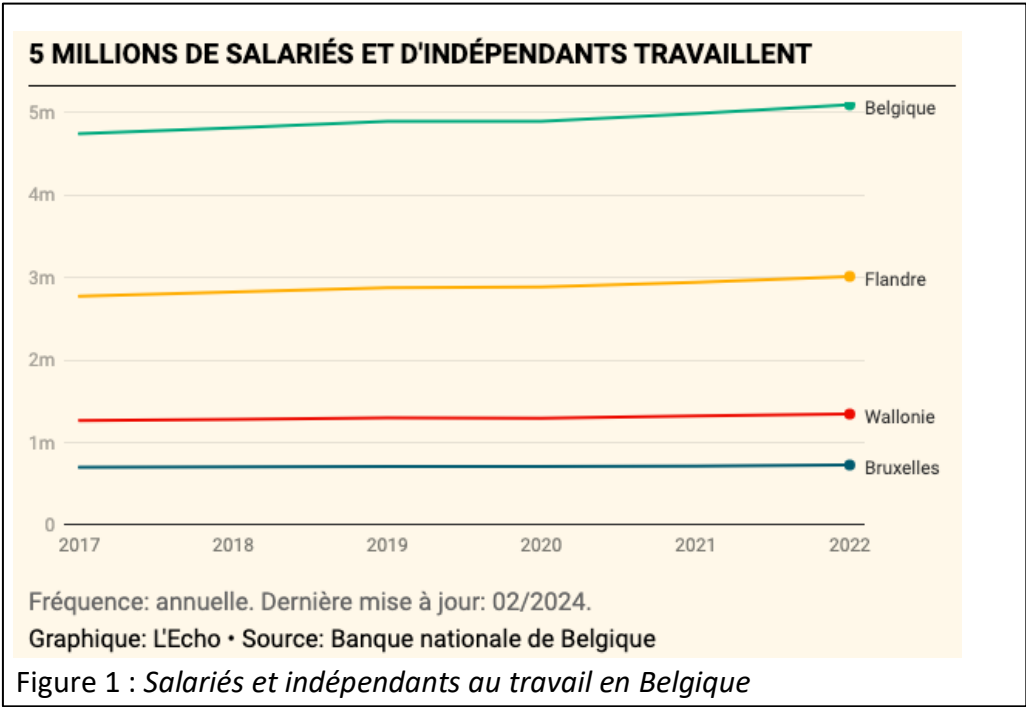
Une des causes de la diminution du bien-être lié au travail et l'augmentation des phénomènes négatifs comme l'épuisement ou les risques pour la santé liés au travail, reste l'insécurité de l'emploi. Les chiffres relatifs à ce facteur sont cependant positifs puisque le niveau d'insécurité de l'emploi était plus faible en 2021 : « en 2015, 15 % des répondants étaient inquiets pour leur emploi, alors qu'en 2021, ils n'étaient « que » 11 % à être inquiets » (SPF emploi, 2023, para. 18).

D'ailleurs, les travailleurs étant le cœur du sujet de ce mémoire, il est essentiel de s'intéresser à la situation de l'emploi en Belgique. Afin d'évaluer l'état du marché du travail, nous utilisons le taux d'emploi<sup>3</sup> en guise d'indicateur de référence. Au quatrième trimestre 2023, le taux d'emploi était de 72,6%. Il était de 77% en Flandre, de 66,7% à Bruxelles et de 66,7% en Wallonie (Di Prima & Baudoux, 2024). Le gouvernement fédéral a établi comme objectif d'atteindre un taux de 80% d'ici à 2023. Selon les derniers chiffres de la Banque nationale,

---

<sup>3</sup> « Pour calculer le taux d'emploi, on divise l'ensemble de la population qui déclare avoir un emploi par la population en âge de travailler (20-64 ans) » (Di Prima, C. et Baudoux, N., 2024, 12 janvier).

5.096.052 personnes travaillent en Belgique. Autrement dit, on a dépassé la barre des cinq millions de personnes à l’emploi pour la première fois (Di Prima & Baudoux, 2024).



Source : Di Prima, C. et Baudoux, N. (2024, 12 janvier). *Les chiffres de l’emploi en Belgique (2024) : taux de chômage, taux d’emploi et d’activité*. L’Echo. <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>

## Chapitre 2. Le bien-être au travail

Les chiffres clés précédemment détaillés relèvent l'importance et la pertinence de se pencher sur la problématique du bien-être au travail (BET). Dans ce chapitre, il sera d'abord expliqué comment le BET peut être favorable à la performance. Ensuite, les différentes sources du BET y seront alors abordées.

### 2.1. Le bien-être au travail : un enjeu majeur

Aujourd'hui, le bien-être au travail (BET) est largement accepté comme un objectif légitime et émerge de plus en plus comme la mission principale de la politique publique (Senik, 2020). La société aspire à faciliter à ses membres l'atteinte d'un niveau de bien-être optimal et le domaine du travail représente une sphère essentielle pour concrétiser cette ambition. Il faut noter que les enjeux du BET dépassent largement le cadre professionnel puisqu'il exerce une influence significative sur de nombreux aspects de la vie tels que la santé, le processus d'apprentissage et l'épanouissement personnel, la reconnaissance sociale et l'estime de soi, ou encore le sentiment d'appartenance et l'identité sociale. Le BET est donc un élément essentiel à la satisfaction générale dans la vie (paraphrasé par Senik, 2020). Au sein des entreprises, le BET est perçu non seulement comme un objectif en soi, mais aussi comme un moyen d'améliorer la productivité des employés et de les fidéliser. Il est alors devenu un enjeu majeur pour de nombreuses organisations, particulièrement en ce qui concerne les travailleurs les plus jeunes et les plus qualifiés (Senik, 2020). Depuis plusieurs années, de plus en plus d'initiatives visant à stimuler et à mesurer le BET se développent telles que *Best place to work*, [Glassdoor](#), « happiness officer » au sein des entreprises, des enquêtes comme Gallup Q12 (fondée sur la pyramide des besoins de Maslow), ou encore d'autres enquêtes réalisées au sein même des entreprises.

L'étude sur le BET a entraîné une enquête sur la « qualité du travail », qui vise à identifier les conditions favorables ou défavorables à la satisfaction des employés. Celle-ci rassemble l'emploi du travailleur, l'organisation dans laquelle il se trouve, les relations sociales au sein de l'entreprise, la répartition des rémunérations ainsi que les perspectives de progression offertes au titulaire d'emploi (Senik, 2020).

### 2.2. Le bien-être comme source de performance des entreprises

Comme cité plus haut, le BET est reconnu comme un réel objectif. Dans le cadre de ce travail, il est pertinent de se demander si il favorise également la performance des entreprises, ou si ces deux objectifs sont en opposition.

Les premières études à ce sujet ont été réalisées dans les années 1950. Par après, les méta-analyses<sup>4</sup> menées au cours des années 1980 ont porté sur le lien entre la perception subjective des travailleurs et leur propre performance. Manquant de lien statistique, les résultats de ces

---

<sup>4</sup> Analyses synthétiques des résultats provenant d'une série d'études.

études étaient cependant décourageants. Par la suite, par des méthodes plus rigoureuses et des données plus nombreuses, elles ont été critiquées et contredites. Parmi ces nouvelles recherches, Judge & al. (2001) a relevé une association positive entre la satisfaction au travail et les indices de performance individuelle sur la base d'une méta-analyse de 254 études.

Là-dessus, Lyubomirsky & al. (2005) a élaboré une méta-analyse qui illustre l'association positive entre les affects ressentis au travail et des mesures de productivité individuelle auto-déclarées ou issues des évaluations du travail de la personne concernée (performance, absentéisme, rémunération). Un autre exemple est celui de Staw & al. (1994) qui a montré à travers son étude que ceux qui déclarent un niveau plus élevé d'affects positifs au début de la période d'observation voient plus souvent par la suite leurs évaluations et leur rémunération s'améliorer (Senik, 2020).

Par après, plusieurs études ont été menées au sein des entreprises afin de lier la perception des salariés à la performance collective de leur unité de travail. Ces recherches (Harter & al., 2002 ; 2009) ont mis en évidence la relation entre la satisfaction subjective des employés et les résultats de l'organisation tels que les ventes, le profit, la rétention des salariés, les accidents de travail et la fidélité des consommateurs (Senik, 2020). Harter et al., ainsi que Edmans (2011, 2012) et Böckerman et Ilmakunnas (2012) soulèvent à travers leurs études des conclusions similaires : le lien entre le BET et la performance de l'entreprise est plus fort que la relation réciproque (Senik, 2020).

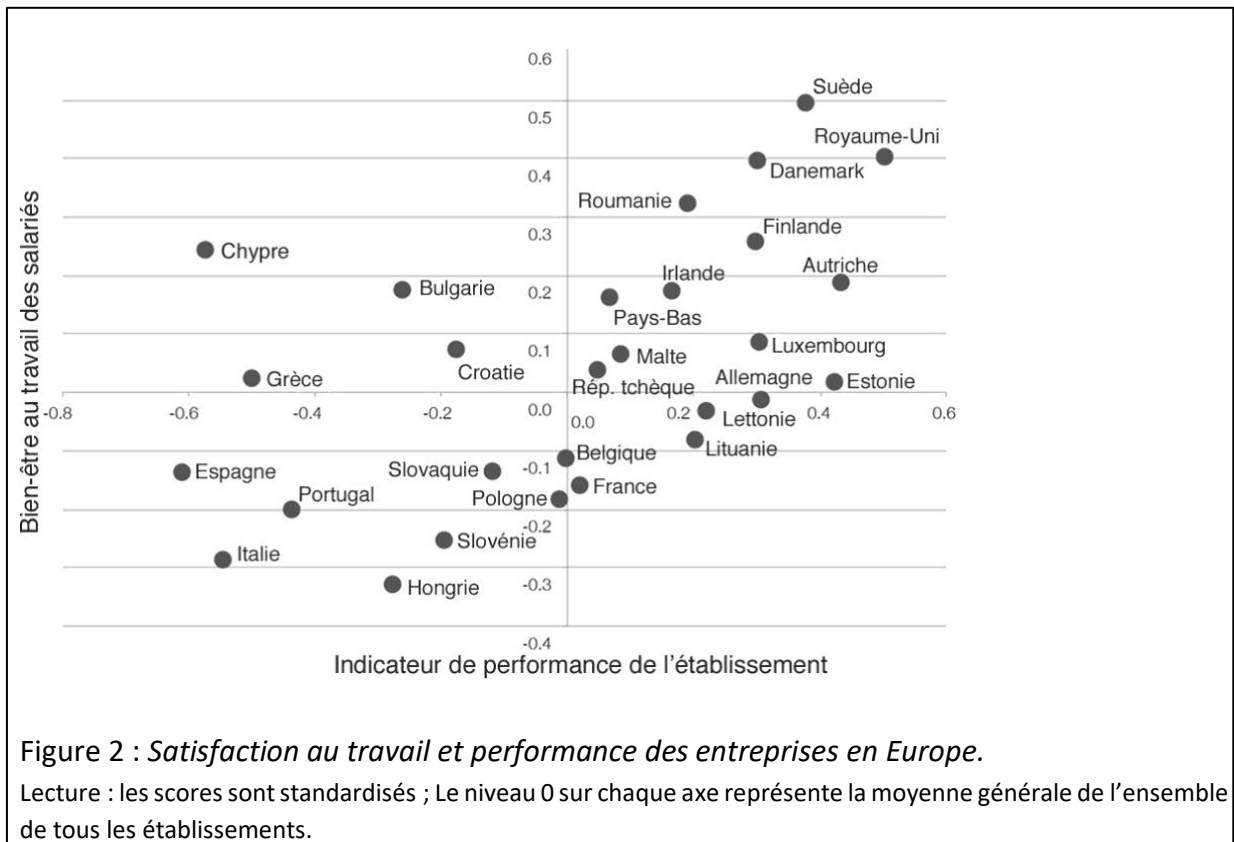
Pour citer un exemple, Bryson & al. (2017) ont également exploré une étude employeur-employé représentative de la population britannique (Workplace Employment Relations Survey, 2011). Par celle-ci, ils ont démontré une association positive entre l'augmentation de la satisfaction au travail des salariés et l'amélioration de la performance de leur entreprise au cours du temps. Par performance, il entend la performance financière, la productivité du travail, la qualité de la production et du service et un score cumulatif de ces trois aspects. « Quand la satisfaction moyenne des salariés d'une entreprise augmente, quand la proportion de ceux qui se déclarent « très satisfaits » augmente, ou encore quand la proportion de ceux qui se disent « très insatisfaits » diminue, la performance de l'entreprise s'améliore » (Senik, 2020, p.13).

La relation entre le BET et la performance des entreprises a aussi été mise en évidence par un rapport de l'agence européenne Eurofound (2015)<sup>5</sup>. Des représentants du management ainsi que des salariés ont été interrogés sur l'évolution du climat social dans l'entreprise, les problèmes de rétention de la main-d'œuvre, de motivation et de congés maladie. La performance, quant à elle, a été mesurée avec un score qui repose sur la situation financière courante et son évolution, l'évolution de la productivité du travail et de la production (entre 2010 et 2013). Ceci est illustré par un graphique ci-dessous. Les entreprises

---

<sup>5</sup> Ce rapport repose sur l'enquête *European Company Survey*.

connaissent, en moyenne, une meilleure performance (axe vertical) dans les pays où le BET est plus élevé (axe horizontal).



Senik, C. (2020). *Bien-être au travail : Ce qui compte*. Presses de Sciences  
Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.senik.2020.01>

Il faut tout de même souligner que déterminer la direction de la causalité dans la relation entre satisfaction et performance s'avère complexe, même avec l'utilisation de données longitudinales suivant l'évolution des entreprises et dans employés dans le temps. Il est possible que les employés se sentent plus heureux parce qu'ils travaillent dans une entreprise performante ou en croissance, leur offrant ainsi des perspectives de carrière prometteuses. Il est également envisageable que les entreprises les plus performantes et dynamiques attirent naturellement les employés les plus heureux.

Cependant, « les raisons pour lesquelles le BET influencerait la performance des employés, et partant, celle des entreprises, sont pourtant intuitives » (Senik, 2020, p.15). En effet, Diener et Chan (2011) relève aussi que le bien-être subjectif a des effets positifs sur la santé. Il a également un impact sur la créativité, la capacité à résoudre des problèmes et le comportement prosocial selon Lyubomirsky & al. (2005). Par exemple, en situation de négociation, un individu heureux aura tendance à se montrer plus conciliant et plus apte à un compromis et à une solution mutuellement avantageuse tandis que les autres pourront plutôt rompre la discussion. Riketa (2008) déclare aussi que le bon moral des travailleurs aura une influence sur la coopération et établira de meilleures relations avec les clients et les fournisseurs. Lawler & al. (2000) ont d'ailleurs réalisé des expériences de laboratoire qui

appuient ces derniers résultats : les personnes exprimant un état d'esprit positif au début des sessions font plus souvent des choix coopératifs lors des jeux de coordination de type « dilemme du prisonnier »<sup>6</sup>. Gallie (2007) déclare que les individus qui sont heureux et optimistes ont tendance à être plus enclins à se lancer dans de nouveaux projets et à persévérer dans la réalisation de leurs objectifs. Ils sont également plus ouverts à l'intégration de nouvelles informations, favorisant ainsi la créativité et l'innovation. De plus, Akerlof (1982) a proposé une vision de la relation d'emploi comme un échange de « don contre don » qui illustre le fait que la motivation des travailleurs qui se sentent bien traités par leur entreprise est plus forte (Senik, 2020).

### 2.3. Les sources du bien-être au travail

Selon les termes de Frey et Stutzer (2005), au-delà des éléments d'un contrat de travail, comme la rémunération, le rythme et la durée du travail, il existe des sources non instrumentales, « non conventionnelles », de la satisfaction au travail (Senik, 2020). Mises au jour par la recherche en économie, on peut représenter ces sources en trois grandes catégories : le *capital social*, la *hiérarchie* et la *répartition des rémunérations*.

Tout d'abord, l'expression « capital social » fait référence à la « notion d'accumulation au cours du temps de relations de confiance au sein d'un groupe de personnes. Il s'agit d'un capital car cette confiance est de nature à engendrer un bénéfice ultérieur » (Senik, 2020, p. 34). Les interactions sociales entre les individus jouent un rôle essentiel dans le BET. Aristote écrivait d'ailleurs « L'homme est un animal social ». Maslow (1943) a lui aussi classé le besoin d'appartenance et de reconnaissance juste après les besoins vitaux élémentaires dans sa pyramide des besoins humains. A travers le rapport sur le bonheur dans le monde (World Happiness Report), les Nations unies ont à leur tour identifié le fait « d'avoir quelqu'un sur qui compter » comme le premier facteur qui permet de différencier le bonheur entre les individus (Senik, 2020). De nombreux questionnaires en entreprises ont démontré le lien entre le BET et le niveau de confiance des travailleurs. Ces enquêtes portaient sur la confiance en la direction ou sur la confiance entre collègues. Plus les individus expriment un haut niveau de confiance, plus ils rapportent un degré de satisfaction élevé dans leur vie et au travail. Des études sur le terrain ont également démontré l'impact de la confiance entre collègues sur la performance et la satisfaction au travail. Par exemple, les recherches menées par Bandiera, Barankay et Rasul (2010) auprès de travailleurs saisonniers au sein d'une entreprise agricole, ainsi que les travaux de Philippe Aghion, Yann Algan, Pierre Cahuc et Andrei Shleifer, synthétisés dans Algan et Cahuc (2014), illustrent cet effet. Les notions de capital social, de confiance et de BET sont alors liées au sein des entreprises.

---

<sup>6</sup> Théorie des jeux qui repose sur une situation dans laquelle les intérêts individuels s'opposent aux intérêts collectifs.

De plus, dans son rapport, Eurofound (2017) souligne le fait que le climat social est meilleur dans les petites entreprises que dans les grandes. Ceci peut s'expliquer par le fait que les relations interpersonnelles dans les plus petites firmes sont plus étroites entre collègues et que le chaîne hiérarchique est moins complexe. Coase (1937) définit l'entreprise comme étant une organisation hiérarchique qui se distingue du marché dans la mesure où l'autorité s'y substitue au contrat (paraphrasé par Senik, 2020). Une structure organisationnelle trop hiérarchique est reconnue pour avoir des effets néfastes sur le bien-être des individus, car elle limite leur autonomie, leur initiative ainsi que leur champ d'expérience, et diminue leur sentiment de contrôle selon Benz et Stutzer (2003), Benz, Frey et Stutzer (2004), Frey et Stutzer (2005), Diener, Lucas, Schimmack et Helliwell (2009), Falk et Kosfeld, (2006) (Senik, 2020). De ce fait, plusieurs études empiriques de Bloom & al. (2012) ont listé des facteurs favorables à une amélioration de la satisfaction au travail :

- « le degré d'autonomie : les travailleurs indépendants sont plus satisfaits de leur vie que les salariés (Blanchflower & Oswald, 1998) ;
  - la taille des unités : les entreprises de plus petite taille sont plus propices au bien-être au travail que les grandes (Artz, 2008) ;
  - la longueur de la chaîne hiérarchique (Benz & Stutzer, 2003 ; Benz, Frey & Stutzer, 2004 ; Frey & Stutzer, 2005) ;
  - le style de management plus ou moins autoritaire, plus ou moins tatillon ;
  - le rapport à l'innovation et à l'échec : une entreprise qui encourage l'innovation doit nécessairement accepter l'échec des tentatives nouvelles et ne pas le sanctionner ;
  - la personnalité du supérieur hiérarchique (*line-manager* ou  $n + 1$ ) et son ancienneté.
- Le corpus d'études consacré à l'importance des managers et au leadership est immense. Il souligne leur rôle en matière de confiance, de résolution de problèmes et de coordination, notamment dans un univers incertain (Nyberg & al., 2005, 2008) » (Senik, 2020, p.38-39)

Dans ce point, il y a un élément qui a également toute son importance vis-à-vis de la satisfaction au travail : le retour sur expérience (performance feedback). Suivant la longueur de la chaîne de communication, la rigidité de la hiérarchie, la bureaucratie ou encore la distance physique et la culture organisationnelle, la diffusion d'information sur les performances des travailleurs est plus complexe. Dans ce cas, le feedback est essentiel puisqu'il influence non seulement la rémunération des employés, mais il agit également comme un mécanisme disciplinant en permettant la diffusion d'informations sur la performance des travailleurs et des cadres, facilitant ainsi l'identification des succès et des échecs, et ouvrant la voie à des améliorations organisationnelles (Senik, 2020).

Enfin, une autre source du BET est celle liée à la structure des rémunérations. Cette source soulève des questions d'équité et d'inégalité. Une quantité importante de travaux en économie a clairement démontré que les employés sont préoccupés non seulement par leur propre rémunération au sein de l'entreprise, mais également par celle de leurs collègues



proches, la structure globale des salaires dans l'entreprise, et même par la comparaison avec les rémunérations offertes par les entreprises concurrentes (Senik, 2020). Ceci peut s'expliquer par le fait que les salariés ont une aversion pour les inégalités de rémunération qui découle d'une préférence intrinsèque ou d'une réticence face au risque de se retrouver en bas de l'échelle des revenus. De plus, Clark & Oswald (1996) et Clark & al. (2008) relèvent qu'elle peut également résulter d'une aversion envers l'écart entre le revenu de soi et celui des autres.

A travers ce travail il sera alors étudié comment l'utilisation des pratiques du sport de haut niveau peut également être une source du bien-être au travail.

### Chapitre 3. Les relations entre le stress perçu et la performance sportive

Dans le chapitre précédent, il a été vu que le bien-être pouvait être une source de performance. Autrement dit, un individu qui se sent bien verra une amélioration positive de sa performance. A l'inverse, un individu qui ressent des émotions telles que le stress et l'anxiété aurait donc tendance à voir sa performance impactée plutôt négativement. C'est ce qui sera étudié dans ce chapitre.

À partir de ce chapitre, la recherche porte sur les études sportives qui pourront par la suite être source d'inspiration pour les études en entreprise.

L'émotion de l'anxiété a une influence considérable sur la performance sportive. En effet, pour performer, les athlètes à tous les niveaux doivent gérer le stress qui les entoure ainsi que leurs propres émotions (Woodman & Le Scanff, 2012). Autrement dit, les entraîneurs et les athlètes considèrent que les émotions compétitives jouent un rôle majeur dans l'influence de la performance sportive. Les émotions positives sont généralement perçues comme bénéfiques pour la réalisation d'une performance sportive, tandis que le lien entre les émotions négatives, en particulier l'anxiété compétitive, et la performance reste sujet à débat. Pour certains, l'anxiété est un obstacle à la performance, considérant que les athlètes anxieux sont moins résilients. D'autres, en revanche, la voient comme un moteur de l'action, soulignant que certains athlètes ne performant qu'en situation de compétition et sous l'effet de l'anxiété qu'elle engendre (Debois, 2003).

#### 3.1. Les modèles d'anxiété-performance

À l'heure actuelle, il n'existe pas de consensus sur les modèles expliquant la relation entre l'anxiété, les émotions et la performance. Les recherches visant à les valider ont donné lieu à des résultats quelque peu incohérents, rendant leur interprétation difficile en raison des variations dans les variables mesurées (comme l'anxiété, les états affectifs, la performance) et dans les contextes étudiés (par exemple, les caractéristiques des participants et les enjeux des compétitions).

##### • *L'approche multidimensionnelle de l'anxiété*

Dans le domaine de la psychologie, la relation entre l'anxiété et la performance a principalement été examinée à travers le concept d'éveil, tel que décrit dans la théorie du U inversé, inspirée des travaux de Yerkes et Dodson (1908). Cette théorie suggère qu'il existe un niveau optimal d'éveil, généralement modéré, qui favorise les meilleures performances. En effet, « un athlète devrait jouir de ses meilleures performances lorsque son anxiété n'est ni trop élevée ni trop faible » (Woodman & Le Scanff, 2012, p. 124). Selon cette représentation, la relation entre l'anxiété et la performance suit donc une courbe en U inversé symétrique. « L'élévation du niveau d'éveil s'accompagne d'une amélioration de la performance jusqu'à

un certain point au-delà duquel l'augmentation de l'éveil provoque une détérioration de la performance » (Debois, 2003, p. 23).

L'utilisation de l'éveil pour étudier cette relation a suscité des remarques, notamment de la part de Neiss (1988), qui souligne que l'éveil n'est qu'un élément d'un état psychophysologique plus large et ne peut être confondu avec l'anxiété qui l'accompagne. De plus, les mesures physiologiques de l'éveil ne sont pas toujours corrélées de manière significative avec l'anxiété. Par exemple, certaines études, menées par Aronson, Carasiti, McBane, et Whitaker-Axmitia (1989), ont observé l'absence d'accélération de la fréquence cardiaque dans des situations d'anxiété.

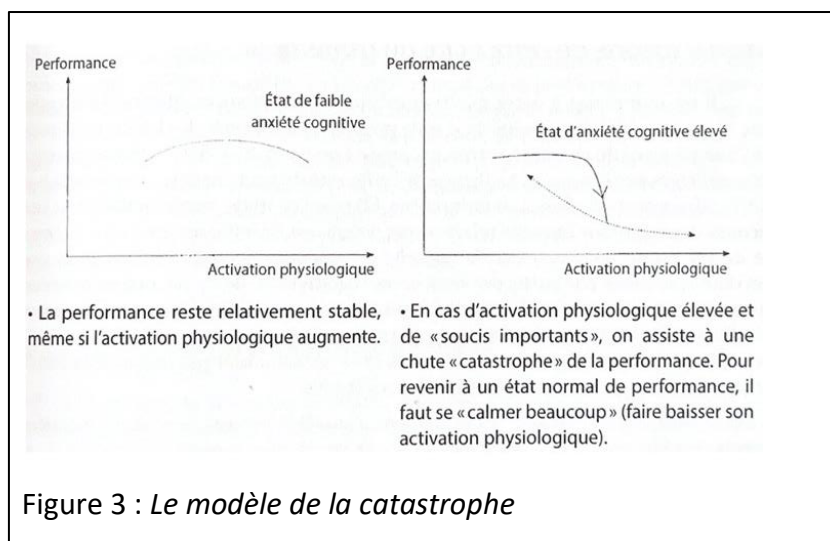
Des recherches plus spécifiques sur la relation entre l'anxiété et la performance ont été menées à travers des questionnaires mesurant l'anxiété. Parmi ces questionnaires, il y a eu le *State Trait Anxiety Inventory* (STAI : Spielberger, Gorsuch, & Lushene, 1970) qui s'est d'abord appuyé sur des mesures unidimensionnelles de l'anxiété. Les deux versions de ce questionnaire ont permis de mesurer le trait d'anxiété et l'état d'anxiété. Plus spécifique au sport, Martens a élaboré le *Sport Competitive Anxiety Trait* (SCAT ; Martens, 1977) afin de mesurer le trait d'anxiété compétitive et le *Competitive State Anxiety Inventory* (CSAI : Martens, Burton, Rivkin, & Simon, 1980) pour l'état d'anxiété.

Une approche multidimensionnelle a ensuite émergé, distinguant l'anxiété cognitive et somatique, et explorant leur impact différencié sur la performance. Cette approche a permis de mieux comprendre que les aspects de l'anxiété peuvent agir de manière additive ou interactive sur la performance. En effet, Martens et ses collègues ont fait évoluer le CSAI vers une nouvelle version qui est le CSAI-2 (Debois, 2003). De celle-ci émerge trois hypothèses :

- (a) La relation entre l'anxiété cognitive et la performance est linéaire et négative. Cette hypothèse est basée sur le fait qu'une partie des ressources cognitives est consommée par les pensées anxieuses. À titre d'exemple, plus un individu est anxieux, moins il aura de ressources cognitives pour la tâche.
- (b) La relation entre l'anxiété et la performance prend la forme d'un U inversé avec une performance optimale pour un niveau d'anxiété somatique modéré. Cette hypothèse se base sur la théorie du U inversé et sur l'hypothèse de l'excitation musculaire.
- (c) La relation entre la confiance en soi et la performance est linéaire et positive. Dans l'analyse statistique sur le questionnaire CSAI qui a servi de base à la théorie multidimensionnelle, il existait que deux facteurs : l'anxiété cognitive et l'anxiété somatique. Ce troisième facteur de confiance en soi s'est développé par la suite et est indépendante des deux autres : un athlète peut être anxieux et confiant (Woodman & Le Scanff, 2012).

Le développement de la théorie multidimensionnelle a permis aux chercheurs d'aller plus loin que l'hypothèse du U inversé. En effet, celle-ci a certaines limites puisqu'elle tente de démontrer la relation entre quatre variables (l'anxiété cognitive, l'anxiété somatique, la confiance en soi et la performance) avec une série de relations à deux variables (Woodman & Le Scanff, 2012). Hardy (1990) revoit alors cette approche en soulignant sa complexité et en proposant un modèle alternatif, le modèle de la catastrophe afin d'explorer l'interaction entre l'anxiété cognitive et somatique sur la performance, offrant ainsi une perspective plus nuancée sur cette relation complexe (Debois, 2003).

Le modèle de catastrophe développé par Hardy est un modèle à trois dimensions qui a pour but de mettre en avant l'interaction entre l'anxiété cognitive et l'anxiété somatique sur la performance.



Source : Woodman T. et Le Scanff C. (2012). Chapitre 7. *Stress, anxiété et performance*. Dans : G. Decamps, Psychologie du sport et de la performance (pp. 125). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

« Dans ce modèle, l'anxiété cognitive détermine si l'effet de l'anxiété somatique sur la performance a la forme d'un U inversé (une courbe relativement peu accentuée et sans à-coups) ou la forme d'une catastrophe. Spécifiquement, lorsque le niveau d'anxiété cognitive est faible (l'arrière du modèle), la relation entre l'anxiété somatique et la performance a la forme d'un U inversé classique (voir la gauche de la figure 1). Par contre, lorsque l'anxiété cognitive est élevée (le devant du modèle), l'anxiété somatique favorise la performance jusqu'à un certain point au-delà duquel il y aura une baisse en chute libre de la performance : la catastrophe. Quand la performance d'un athlète a subi une catastrophe, l'athlète devra diminuer son niveau d'anxiété somatique bien en deçà du niveau auquel il a vécu la catastrophe s'il veut revenir à un niveau de performance supérieure (voir la droite de la figure 1) ». (Woodman & Le Scanff, 2012, p. 126). Il est nécessaire de relever que Hardy prend en compte l'éveil physiologique plutôt que l'anxiété somatique.

Il existe d'autres modèles de la catastrophe dont un qui intègre la confiance en soi, mentionnée précédemment. Cette dernière permet à l'individu de retarder le moment de

« catastrophe » où la performance chute. Le modèle de la catastrophe peut donc avoir plusieurs formes et est un modèle dynamique. Cependant, il est important de garder à l'esprit que ça reste un modèle, comme bien d'autres qui ont été développés en parallèle, et que des théories, abordées dans le prochain point, tentent de les compléter et d'expliquer les processus sous-jacents.

### 3.2. Les théories d'anxiété-performance

#### • *La théorie de l'efficacité du traitement*

C'est souvent dans les moments de grande pression que l'on voit les meilleures performances s'accomplir (par exemple, pour le sport, les Championnats du monde, les Jeux Olympiques). Dans ces moments, le stress et l'anxiété peuvent donc être favorables pour exceller. Eysenck et Calvo (1992) amène une explication à ce phénomène avec la théorie de l'efficacité du traitement (Woodman & Le Scanff, 2012). Avant celle-ci, la majorité des théories cognitives prônaient que l'anxiété engendrait nécessairement une baisse de la performance en consommant une partie des ressources cognitives. Or, ces études avaient certaines limites puisque les effets néfastes de l'anxiété sur la performance étaient exagérés.

La théorie de l'efficacité met en avant deux fonctions principales : la capacité intentionnelle et les pensées motivationnelles. En effet, l'anxiété consomme une partie des ressources intentionnelles de la personne et la capacité attentionnelle pour la tâche à effectuer sera donc réduite. En parallèle, les pensées anxieuses signalent à l'individu l'importance de la tâche. De cette manière, l'anxiété a aussi une fonction motivationnelle : si l'individu perçoit que sa performance n'est pas à la hauteur, il ou elle investira plus d'effort dans sa tâche. Cet effort aura lieu seulement si la personne estime qu'elle a au moins une chance de réussir. Il y a donc une indépendance entre les facteurs de confiance en soi et l'anxiété cognitive ainsi qu'une interaction entre ces deux variables mises en avant dans les modèles de catastrophes plus complexes énoncés précédemment.

En d'autres termes, si la personne est relativement confiante, lorsque son anxiété augmente, elle investira plus d'effort dans sa tâche. La théorie de l'efficacité du traitement relève donc que l'anxiété, qui est décrite à la base comme une émotion négative, peut avoir un effet négatif avec une capacité intentionnelle réduite tout en ayant une fonction motivationnelle positive avec une augmentation de l'effort par l'individu.

La théorie de l'efficacité du traitement émet une distinction entre l'efficacité du traitement (c'est-à-dire l'efficacité avec laquelle les informations sont traitées) et la qualité de la performance (le niveau de performance effectif). Une augmentation de l'anxiété peut entraîner une baisse de l'efficacité du traitement car davantage d'efforts sont nécessaires pour maintenir le même niveau de travail. Cependant, le niveau de performance peut être maintenu voire amélioré grâce à cet investissement supplémentaire d'effort.

Cette théorie prédit que les tâches nécessitant une grande mémoire de travail ou mémoire à court terme seront davantage affectées par l'anxiété cognitive, tandis que les tâches moins dépendantes de la mémoire à court terme seront moins touchées. Cependant, si la tâche devient trop complexe, le sportif peut perdre confiance en sa capacité à réussir, ce qui peut entraîner un abandon de l'effort et une baisse de performance. Malgré ses origines en psychologie cognitive, la théorie de l'efficacité du traitement permet de comprendre les résultats contradictoires des études antérieures en intégrant le concept d'effort comme un facteur modérateur positif qui peut compenser l'effet négatif de la diminution des ressources cognitives (Woodman & Le Scanff, 2012).

#### • *La théorie du processus conscient*

Masters (1992) base sa théorie du processus conscient sur l'observation des personnes sous pressions (Woodman & Le Scanff, 2012). Celles-ci se concentrent sur les détails de ce qu'elles font afin de faire les choses correctement. De la même manière, lorsque le sportif est anxieux, il va tenter de contrôler sa performance en contrôlant ses mouvements de façon consciente et en utilisant des règles explicites plutôt que de faire confiance à ses automatismes. Autrement dit, lorsqu'un individu est dans un moment d'anxiété, en condition de stress, il va réfléchir plus en détail pour réaliser une tâche qu'il est normalement capable de faire « sans y penser ». Par conséquent, étant donné que le contrôle conscient est moins sophistiqué que le mouvement automatique, la performance diminue.

La théorie démontre donc que si la personne n'a pas les informations techniques explicites en tête, elle ne pourra pas les reproduire en condition de stress. Ce phénomène est dans ce cas positif puisque l'individu ne pourra pas passer d'un acte automatique à un acte contrôlé. Un exemple concret permet d'illustrer ces propos : la conduite automobile. Si une personne qui conduit doit expliquer exactement ce qu'elle fait, elle ne saura plus conduire. Le défi pour les entraîneurs est donc « d'encourager l'apprentissage moteur tout en utilisant des instructions axées sur la technique suffisamment globales » (Woodman & Le Scanff, 2012).

Cette théorie peut être mise en lien avec la théorie de l'efficacité du traitement. Cette dernière dit que l'individu fera plus d'effort lorsqu'il est anxieux mais qu'il voit qu'il a des chances de réussir. De cette façon, dans les conditions d'anxiété cognitive élevée, la performance devrait rester correcte. Seulement, si l'individu « augmente son effort au point de commencer à traiter les informations techniques de façon explicite, sa performance a de grandes chances de se dégrader » (Woodman & Le Scanff, 2012, p. 128). Cette catastrophe dans la performance serait, à ce moment-là, expliquée par la perte de confiance de l'individu qui a mené à une diminution de l'effort ou à un effort tellement important que les connaissances techniques explicites ont pris le dessus (Woodman & Le Scanff, 2012).

## Chapitre 4. Utilisation des pratiques et de la métaphore sportive en entreprise

Dans le cadre de ce mémoire, une dimension innovante du bien-être au travail est explorée : l'application de méthodes inspirées du sport de haut niveau au sein des entreprises. Traditionnellement, comme vu dans le chapitre 2, les efforts visant à améliorer le bien-être des employés ont souvent porté sur des aspects tels que la rémunération, les avantages sociaux, ou encore les conditions de travail (cf. *supra* p.10). Cependant, une attention croissante est accordée aux approches novatrices qui intègrent des pratiques issues du domaine sportif pour favoriser le bien-être et par conséquent la performance au sein de l'entreprise.

Dans cette optique, les méthodes de préparation physique et mentale, utilisées par les athlètes de haut niveau pour optimiser leurs performances, émergent comme une nouvelle source prometteuse de bien-être au travail. Ces méthodes offrent une approche holistique visant à renforcer la résilience, la concentration, la gestion du stress et la motivation des employés, tout en favorisant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

### 4.1. Le management : Du contrôle à la valorisation du capital humain

Depuis plus d'un siècle, les dirigeants d'usines dans le secteur industriel, et plus récemment les gestionnaires d'entreprises de services, s'efforcent d'améliorer le fonctionnement de leurs organisations ainsi que les comportements de leurs employés (Baqué & Pierre, 2012). Dès le XXe siècle, c'était le cas des entreprises telles que Peugeot, Renault ou Citroën qui s'étaient lancées dans une course à la productivité en organisant scientifiquement le travail (taylorisme et fordisme). Cependant, à l'époque, l'intérêt des dirigeants pour l'aspect psychologique des employés était davantage motivé par le désir de les contrôler plus efficacement que par une préoccupation réelle pour leur bien-être physique et mental. En effet, Taylor considérait l'ouvrier comme une « brute, à qui il est interdit de penser et de réfléchir » et le réduisait donc « à l'état de machine sans âme, produisant intensivement avec excès » (paraphrasé par (Baqué & Pierre, 2012). Henri Ford s'était d'ailleurs en partie démarqué de Taylor en assouplissant les voies hiérarchiques, permettant ainsi aux travailleurs de s'exprimer sur leur travail (Baqué & Pierre, 2012).

C'est par la suite, à partir des années 1930, qu'un certain nombre d'entreprises ont pris conscience de l'importance du « capital humain ». Cette évolution est notamment due aux expériences menées par l'équipe d'Elton Mayo à la Western Electric. Mayo a pu montrer que les exécutants travaillaient mieux lorsque l'on s'occupait d'eux. Les conclusions de ces enquêtes ont marqué le point de départ dans le souci accordé au facteur humain par opposition au facteur technique dans les entreprises.

D'ailleurs, plus récemment, Crozier & Friedberg (1977) ont incorporé dans leur quête d'efficacité des concepts issus de l'approche systémique (Baqué & Pierre, 2012). Cette approche permet de percevoir le fonctionnement d'une organisation non plus comme une

simple chaîne linéaire, mais comme un système complexe, constitué d'individus qu'il est essentiel de mobiliser et de motiver pleinement. Dans cette perspective, les stratégies individuelles doivent être prises en compte afin de converger vers une stratégie collective visant la performance de l'entreprise.

Aujourd'hui, le rôle crucial du facteur humain est tel que l'État évalue désormais le climat social au sein des grandes entreprises. En outre, le [code du bien-être au travail belge](#), comprenant tous les arrêtés d'exécution de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être de travailleurs lors de l'exécution de leur travail (excepté l'arrêté royal du 25 janvier 2001 relatif aux chantiers temporaires ou mobiles), oblige l'employeur à mettre en place toutes les mesures requises pour assurer la sécurité et préserver la santé physique et mentale des travailleurs, en prenant en considération les évolutions et en visant à constamment améliorer les conditions de travail.

#### 4.2. Pratiques sportives en entreprise

##### • *Les différents usages*

Alors que la plupart des grandes entreprises, comptant plus de 500 salariés, s'engagent à offrir des opportunités de pratique sportive à leurs employés, souvent par le biais d'initiatives du Comité d'entreprise, certains managers estiment que ce n'est pas leur responsabilité de prendre en charge le bien-être, la vie sociale, ainsi que la santé physique et mentale des salariés (Baqué et Pierre, 2012). Ils considèrent que la pratique sportive, tout comme d'autres loisirs, relève d'activités distinctes de l'environnement professionnel et appartient à la sphère privée. En revanche, ceux qui ont une opinion contraire disposent d'une gamme diversifiée d'activités à offrir.

Fin 2023, Decathlon<sup>7</sup> a mené une étude sur l'Activité Physique et Sportive (APS) en milieu professionnel en France, en collaboration avec l'Union Sport et Cycle. Quelques chiffres clés sont intéressants à relever. D'abord, 58% des entreprises et 68% des collectivités estiment que la mise en place d'une APS en milieu professionnel est « importante » (Decathlon, 2023, décembre). Malgré que les attentes des salariés sont de plus en plus fortes, seules 35% des organisations interrogées ont mis en place des dispositifs nécessitant un fort engagement » (Decathlon, 2023, décembre). Certaines entreprises choisissent diverses solutions :

- « 49% mettent à disposition des douches et/ou des vestiaires ;
- 39% permettent de s'inscrire ou de participer à des courses sportives ;
- 29% organisent elles-mêmes des sessions ou des cours de sport ;
- 20% mettent à disposition un gymnase ou une salle dédiée à la pratique sportive » (Decathlon, 2023, p. 1).

---

<sup>7</sup> Decathlon est une entreprise française de grande distribution de sport et de loisirs, fondée en 1976 par Michel Leclercq.



D'après l'étude, la mise en place d'APS en milieu professionnel est vue comme un levier de performance. En effet, 88% des entreprises interrogées déclarent des effets positifs sur leurs équipes en termes de bien-être (85%) et de cohésion de groupe (73%) (Decathlon, 2023). Cependant, 62% des entreprises n'ont pas réussi à en mesurer les bénéfices. Ce genre de mise en place nécessite un suivi de la part des professionnels des ressources humaines (RH). Leur rôle est d'également sensibiliser à la fois la direction et les collaborateurs et d'instaurer une communication interne efficace par le biais de newsletters, d'un site internet, d'affichages, etc. De plus, certaines entreprises se disent être freinées dans l'intégration d'APS. Elles rencontrent des difficultés liées à, par exemple, un manque de temps pour piloter ce type de projet (28%), un manque d'adhésion ou de communication en interne (24%) et un manque d'outils pour mesurer concrètement l'impact (62%) (Decathlon, 2023).

#### °Les usages à dominante pratique

L'entreprise peut proposer une offre sportive de diverses façons. D'abord, elle peut se caractériser par la présence d'infrastructures sportive telles qu'une « salle de forme » comprenant des appareils de musculation et de cardio-training ou une salle dédiée à la pratique du fitness et de ses activités dérivées (danse, yoga, step, ou autres). Pour citer des exemples concrets, Adidas propose un terrain multisports indoor, Total met à disposition une piscine, Generali offre un sauna et un hammam et Nestlé met à disposition une salle de musculation. Ensuite, les employeurs peuvent également encourager les sportifs assidus à créer une association sportive. Pour les cadres dirigeants, l'avantage est double, car les employés peuvent satisfaire leurs besoins sur leur lieu de travail tout en représentant l'entreprise lors de compétitions. La pratique sportive peut également servir de moyen explicite pour favoriser la cohésion des équipes dans le cadre d'une stratégie managériale. À cet effet, les employeurs organisent des séminaires de motivation et de cohésion d'équipe, souvent animés par des consultants, afin d'encourager les cadres à adopter des comportements managériaux spécifiques tels que l'esprit d'équipe, la coopération, l'entraide, ainsi que la gestion du stress et du temps, entre autres.

Enfin, il ne faudrait pas négliger le fait que tandis que certaines entreprises offrent une gamme diversifiée d'activités à leurs employés, d'autres encouragent ces derniers à s'organiser entre eux pour pratiquer des activités sportives sur place. Dans ce cas, l'intervention de l'entreprise se limite souvent à la mise à disposition de vestiaires équipés de douches, voire à la fourniture de matériel tel que des tables de ping-pong ou des VTT, permettant ainsi aux salariés de pratiquer de manière autonome.

#### °Les usages à dominante symbolique

Par ailleurs, les entreprises utilisent également le sport comme une dimension symbolique. En effet, elles peuvent parrainer un athlète, une équipe ou un événement sportif et associer leurs employés à leur action de sponsoring en interne en organisant, par exemple, des concours. De cette manière, les dirigeants communiquent, par exemple, sur l'esprit de

conquête, l'esprit d'équipe, le sens de l'effort, l'émotion de la victoire, la variation des tactiques en fonction de l'adversaire ainsi que sur le nécessaire changement des acteurs ; qui peuvent être titulaires à un moment et remplaçant à un autre. Cependant, en cas de scandale tel que le dopage ou de comportements jugés « indignes », comme observé lors de la Coupe du Monde de Football 2010 en Afrique du Sud, il n'est pas rare de voir les sponsors se désengager.

Les liens étroits entre le sport et l'entreprise se traduisent aussi par l'invitation d'entraîneurs à des conférences, où ils partagent leurs idées, leur vécu et leurs expériences pour stimuler une réflexion managériale au sein de l'entreprise. Effectivement, l'aspect symbolique du sport est également prépondérant lorsqu'il s'agit de l'intervention de personnalités emblématiques du domaine sportif, telles qu'Aimé Jacquet, Daniel Costantini, Daniel Herrero, Bernard Laporte ou encore Stéphane Diagana. Grâce à leur expertise et à la légitimité conférée par leurs succès passés, ces figures ont réussi à inspirer et à manager les performances humaines. Ces intervenants sportifs s'impliquent dans le milieu professionnel afin de créer des liens entre les domaines du sport et de l'entreprise. Leur objectif est de transmettre à des salariés, souvent des managers, des cadres ou des commerciaux, des méthodes de gestion, des compétences pratiques (anticipation, préparation, engagement, etc.), ainsi que des compétences communicationnelles et analytiques. En présence d'un entraîneur d'une équipe performante, l'aspiration à exceller, à travailler mieux et à réaliser de grandes performances est évidente. Les dirigeants peuvent donc s'inspirer des métaphores du sport afin de mobiliser les employés. Des concepts tels que la recherche de l'excellence, la compétition, la productivité, la détermination, le dépassement de soi, le suivi des performances, la gestion des échecs et la collaboration, habituellement associés au domaine sportif, peuvent être adaptés et adoptés comme de véritables valeurs au sein de l'entreprise. Cependant, il est essentiel que les managers soient ouverts à l'introspection, à la communication avec les employés et à la transformation de leurs méthodes de gestion.

#### 4.3. La symbiose entre sport et entreprise : une alliance gagnante

- *Un sens de la performance partagée*

Les mondes du sport et de l'entreprise partagent une similitude fondamentale : la recherche d'efficacité à travers la gestion et l'entraînement des athlètes de l'entreprise. Chacun peut ainsi bénéficier des connaissances et des expériences liées à l'art de motiver et de gérer à la fois les athlètes et les employés (Baqué & Pierre, 2012). Le sport représente une activité physique, technique et mentale, dont les résultats sont mesurables et quantifiables à travers des paramètres tels que le temps, la distance ou le score.

En raison de sa nature observable, il est accessible à tous, ce qui permet aux managers de puiser dans la métaphore sportive pour communiquer des messages à leurs équipes. En outre, lorsqu'un employé est engagé (ou l'a été) dans son propre développement sportif, il a acquis par l'expérience une meilleure connaissance de lui-même dans la poursuite de l'excellence,

ainsi que la capacité à appliquer un processus visant à influencer les facteurs déterminants de la performance, même dans un environnement souvent imprévisible.

Alain Ehrenberg, sociologue français, confie : « La force symbolique du sport pour l'entreprise consiste en ce qu'il élimine jusqu'au soupçon de l'arbitraire. Il fonctionne, en quelque sorte, de manière analogue à la référence à la science de l'ingénieur dans la conception taylorienne : il est une autre façon de fabriquer un « indiscutable », une façon adaptée à la conjoncture de changements et d'incertitudes constants » (cité par Baqué & Pierre, 2012, p. 329).

De plus, La participation à des compétitions sportives aide également à mieux comprendre sa relation à l'échec, tant par rapport aux autres que par rapport à soi-même. Cette expérience contribue au développement de l'identité, de la personnalité et d'un sens accru de la persévérance. Être un athlète de haut niveau implique une quête infinie d'excellence, que ce soit dans la préparation de l'événement sportif ou dans la performance le jour de la compétition. C'est cette dimension qui confère à la pratique sportive un caractère fascinant, car finalement, elle résonne dans les expériences vécues par un employé, dans de nombreuses situations quotidiennes au travail. Parmi celles-ci, il y a la préparation et la gestion des objectifs, la mobilisation des ressources au moment voulu, la capacité de se protéger des interférences psychologiques et sociales au moment de l'action, l'entretien de sa dynamique de progression ainsi que la capacité de faire preuve de fair play.

La pratique du sport est fréquemment comparée à une école de vie, car elle constitue un terrain d'apprentissage où il est socialement accepté de vivre des succès et des échecs. C'est un environnement où le dépassement de soi est encouragé et où l'on devrait normalement apprendre à se respecter ainsi qu'à respecter ses adversaires. Le succès d'un champion repose sur sa confrontation avec d'autres talents qui peuvent à tout moment le surpasser, une réalité reflétée également dans le marché du travail hautement compétitif d'aujourd'hui. La performance, bien qu'objectivée par des résultats financiers, est une manifestation humaine, évoluant dans un environnement concurrentiel et souvent incertain.

- *Pertinence de l'esprit sportif dans la gestion des ressources humaines*

Au-delà des séminaires et des formations traditionnelles en entreprise, l'introduction d'ateliers sportifs peut offrir une approche différente pour communiquer des messages et encourager des changements comportementaux de manière concrète (Baqué & Pierre, 2012). Ces ateliers, en particulier lorsqu'ils sont réalisés en groupe, peuvent favoriser le développement de compétences telles que la communication, le travail d'équipe et le sens du partage. La pratique sportive peut également inciter les individus à prendre davantage conscience de leur corps, à accorder une plus grande importance à leur bien-être et à être plus à l'écoute de leurs émotions, ce qui favorise une meilleure collaboration au sein de l'équipe.

Par ailleurs, les discussions sur des thèmes sportifs, axées sur la performance, la motivation, la gestion du stress et le développement mental, peuvent stimuler des réflexions profondes et générer des solutions face aux défis et aux enjeux de l'entreprise. La rencontre avec un entraîneur peut également rappeler l'importance pour un manager d'être inspirant, mettant en avant des qualités telles que la personnalité, l'analyse, la prise de décision, la méthode et la bienveillance.

Le recrutement d'anciens athlètes en reconversion constitue un moyen de créer un lien entre l'entreprise et le monde du sport. Il est reconnu que l'expérience sportive peut être valorisée dans un CV, car elle est souvent associée à des compétences mentales nécessaires à la réalisation de performances et à l'atteinte d'objectifs.

L'esprit sportif c'est aspirer à s'améliorer constamment avec humilité et courage, à donner le meilleur de soi-même, à collaborer en équipe, à cultiver et à maîtriser ses talents, et surtout, à fusionner performance et plaisir (Baqué & Pierre, 2012). Autrement dit, en entreprise, c'est l'ensemble des comportements qui peuvent contribuer à un meilleur fonctionnement de l'entreprise et à une amélioration du bien-être physique et mental pour les salariés.

Kobasa (1979) définit le concept du hardiesse dans lequel il met en avant la force mentale comme étant un trait individuel qui agit « à titre d'agent tampon entre facteurs de stress de l'environnement et les réactions de l'individu » (Kim Turgeon & Halliwell, 2011, p. 10). Selon Kobasa (1979), le contrôle, l'engagement et le défi constituent alors les trois composantes clés de la hardiesse. Le sportif de haut niveau posséderait ainsi une détermination constante à s'engager, un sens accru de la responsabilité et la capacité à être objectif quant à ce qui est contrôlable. Il percevrait la vie comme un défi permanent, une opportunité d'expériences uniques au quotidien.

Cependant, il est important de souligner que l'idée de la supériorité des sportifs de haut niveau n'est pas universellement acceptée (Baqué & Pierre, 2012). Il n'existe pas de preuve scientifique concluante démontrant qu'un ancien athlète de haut niveau est automatiquement plus endurant, plus motivé ou plus enclin à l'effort que les autres. Après avoir mis un terme à leur carrière sportive, certains athlètes se retrouvent mentalement et physiquement épuisés, et souvent désorientés quant à la façon de mener leur nouvelle vie. Un bilan psychologique, voire un bilan de compétences, peut s'avérer bénéfique pour les aider à se réinsérer dans la vie professionnelle et à se préparer à affronter les défis du monde du travail. Il est en effet difficile de garantir le succès du recrutement d'un athlète, surtout si celui-ci ne possède qu'une expérience limitée en dehors de son parcours sportif. C'est pourquoi de plus en plus d'athlètes choisissent de se former simultanément à la fin de leur carrière sportive. Certaines grandes écoles proposent même des programmes spécialement

conçus pour les athlètes en compétition. Lorsque le recrutement est accompagné d'un programme de « coaching d'intégration », les résultats pour l'entreprise et la dynamique de l'équipe peuvent être surprenants.

#### 4.4. Les bénéfices du sport en entreprise

- *Un esprit sain dans un corps sain*

L'engagement dans une activité physique régulière présente de multiples bénéfices (Baqué & Pierre, 2012). Les professionnels de la santé, tels que les médecins, les chirurgiens et les psychiatres, recommandent vivement de faire bouger son corps de manière soutenue, au moins deux fois par semaine. Cette pratique sportive stimule les fonctions vitales, favorise la circulation sanguine, améliore la capacité de récupération et contribue à l'équilibre émotionnel de l'individu qui s'y adonne. En outre, le sport peut être considéré comme une activité permettant aux participants d'exprimer pleinement leur potentiel en répondant à diverses motivations telles que le plaisir, le jeu, l'effort, la quête de sensations et la progression. De cette manière, il peut aussi contrer les diverses tensions rencontrées dans le monde du travail.

On peut conceptualiser le sport comme un jeu : il est défini par des règles, un cadre, une durée et des normes de comportement partagées par les participants. De cette façon, est créé un environnement propice à l'expression d'une activité physique, stratégique, technique, mentale et ludique. Par ailleurs, on peut associer le sport à un « jeu » au sens de « play » décrit par Winnicott (1975) dans son œuvre : le sport peut être caractérisé par « un mouvement créatif où l'on peut inventer des gestes, expérimenter des mouvements et apprécier les résultats obtenus. Cette dimension peut procurer un sentiment de liberté et de bien-être, compensant parfois la monotonie et la prévisibilité du travail » (Baqué & Pierre, 2012, p. 331). De surcroît, la pratique du sport est également un exercice qui favorise l'estime de soi, en particulier grâce à la capacité des sportifs à être attentifs à leur corps et à observer l'évolution et l'amélioration de leurs capacités physiques. Participer à un sport collectif offre également l'opportunité d'être valorisé par les autres en tant qu'acteur essentiel du succès, grâce à sa contribution et ses performances, pouvant ainsi améliorer son image sociale dans les meilleurs cas.

L'activité physique représente également une forme d'expression canalisée de l'agressivité. Norbert Élias, écrivain et sociologue britannico-allemand, décrit ce processus comme un relâchement du contrôle des émotions (Callède, 2004). Ainsi, le sport peut être interprété comme une expression intense d'agressivité canalisée, agissant comme un exutoire permettant de lutter contre soi-même et son adversaire, dans un cadre qui encourage et valorise cette dynamique.

Enfin, la pratique sportive offre également un espace social où les hiérarchies sont moins marquées, permettant ainsi des interactions ludiques avec les supérieurs, les collègues et même les responsables. Ces échanges favorisent la création de liens amicaux et de reconnaissance en dehors du contexte professionnel. En partageant des intérêts communs, la pratique assidue d'un sport peut contribuer à instaurer une atmosphère positive et dynamique au sein de l'organisation.

- *Développement de l'intelligence émotionnelle*

La pratique sportive favorise également le développement de l'intelligence émotionnelle (Baqué & Pierre, 2012). Effectivement, l'activité physique active le système sensoriel et endocrinien faisant ainsi ressentir des émotions au sportif. Une sensation de bien-être après l'effort est libérée par une montée d'endorphines. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle de nombreux athlètes de haut niveau développent des stratégies pour gérer la douleur.

En 1995, Daniel Goleman a publié ses travaux sous le titre de « L'intelligence émotionnelle ». Suite à ça, de plus en plus de managers d'entreprise prennent conscience de la nécessité de prendre en compte et d'écouter les émotions et de les gérer comme une compétence. En plus de l'intelligence intellectuelle, l'intelligence émotionnelle se révèle indispensable dans les interactions avec le monde et au sein de l'entreprise. Les employés doivent faire preuve d'une intelligence émotionnelle pour résoudre des problèmes variés et pour innover en développant de nouveaux produits ou systèmes qui contribueront au succès de l'entreprise. Il est essentiel que les employés démontrent également de l'intelligence émotionnelle dans leurs interactions avec leur travail, eux-mêmes, leurs collègues et leurs clients. Cependant, en ce qui concerne le développement de cette compétence, les formations disponibles, qu'elles soient universitaires ou dispensées par les grandes écoles, sont souvent insuffisantes en contenu.

Edouard Stacke, ancien kinésithérapeute puis consultant en management et pionnier du coaching d'entreprise, cite que « le corps reste le grand méconnu de l'enseignement, de l'éducation physique, sous la pression des médias, (...) les élèves succombent surtout à la recherche du jeu, sans patience pour l'apprentissage, ni intérêt pour l'éducation des sensations [...], la conscience de soi et d'abord la conscience du corps » (cité par Baqué & Pierre, 2012, p. 332). En dehors de l'engagement dans le sport, notre société accorde peu d'importance à la compréhension du corps et de l'esprit. Par conséquent, nous risquons probablement de passer à côté des bienfaits que la pratique sportive et l'activité physique peuvent apporter à notre équilibre émotionnel.

Selon les données de l'[OCDE](#), les Belges ont une consommation d'environ 8 cachets par jour pour 100 habitants en 2020. Or, un moyen naturel de combattre la dépression consiste à réactiver son corps par le mouvement, en pratiquant régulièrement des activités comme la

course à pied ou le vélo, afin de favoriser la production naturelle d'hormones telles que les endorphines.

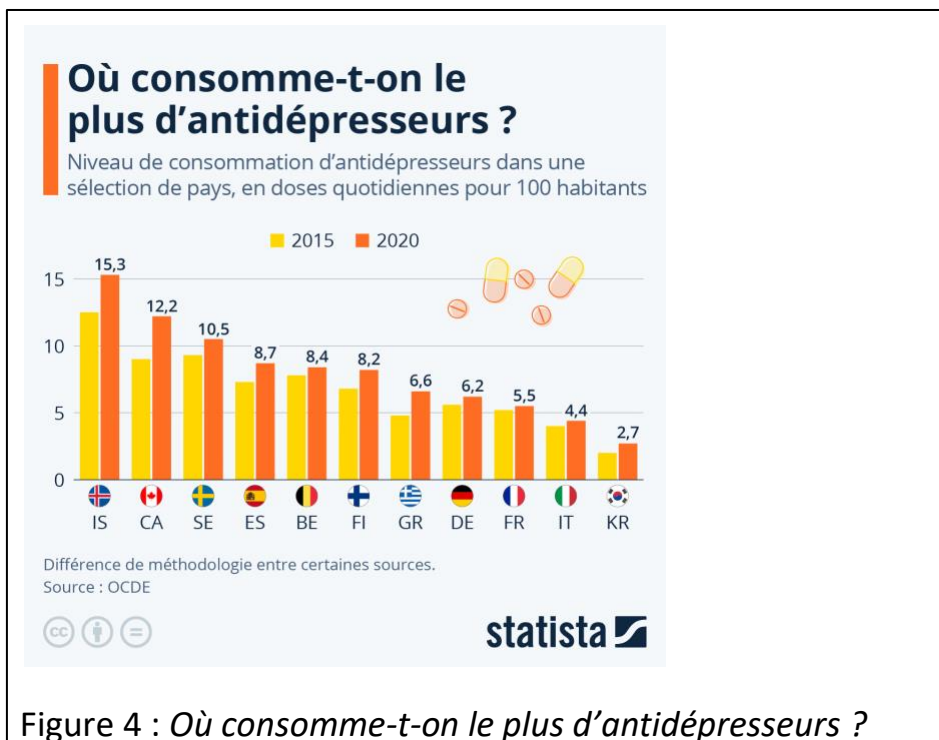


Figure 4 : Où consomme-t-on le plus d'antidépresseurs ?

Source : Gaudiaut, T. (2022, 8 septembre). *Qui sont les plus gros consommateurs d'antidépresseurs ?*. Statista.  
<https://fr.statista.com/infographie/4032/plus-gros-consommateurs-dantidepresseurs-au-monde/>

En outre, les émotions sont au centre de l'enthousiasme, de la vitalité, de l'inspiration, du désir et de l'innovation. Les idées les plus novatrices essentielles à la réussite de l'entreprise peuvent émerger pendant une activité physique (Baqué & Pierre, 2012). Par conséquent, lorsque l'entreprise favorise les opportunités pour ses employés de mieux se comprendre, de se relaxer, de stimuler à la fois leur corps et leur esprit, elle encourage le développement de leur intelligence émotionnelle. De la même manière, lorsqu'une entreprise réalise des bénéfices et les investit, par exemple, dans l'amélioration de l'ergonomie ou du bien-être au travail, en proposant des services, notamment des activités sportives, elle témoigne de sa reconnaissance envers la vie quotidienne de ses employés. Bien que le travail puisse être épuisant, des conditions de travail attrayantes incitent les salariés à venir au travail avec enthousiasme, voire à rester plus longtemps volontairement. En conséquence, ils seront plus motivés, créatifs et dynamiques dans leurs activités professionnelles.

## Chapitre 5. Les relations entre les techniques de préparation mentales utilisées pour optimiser la performance et les émotions

### 5.1.Introduction

Précédemment dans ce travail, la relation entre les émotions, telles que le stress et l'anxiété, et la performance sportive a été mise en évidence par, entre autres, le modèle en U inversé de Yerkes et Dodson et la théorie de Hardy (1990) connue sous les nom de « théorie des catastrophes ». Il a été relevé que les états d'anxiété engendrent des émotions et l'activation est la composante physiologique principale des émotions.

À présent, il est alors pertinent de se pencher sur les applications à travers les techniques de préparation mentale, qui visent à améliorer la performance, reliées aux émotions.

L'un des théoriciens majeurs sur les émotions est Richard Lazarus (1922-2002). La définition du stress citée dans le chapitre 1 de ce mémoire (cf. *supra* p.3) est d'ailleurs retirée de ses théories. En 2002, en lien avec le sport, il a sorti un article dédié aux émotions dans le sport de compétition. Lazarus étend le cadre théorique du stress à celui des émotions, qui pour lui est plus large, plus complexe et plus riche. Il définit alors les émotions comme étant « un phénomène qui est une réaction psychophysiologique organisée face aux relations continuellement changeantes avec l'environnement, le plus souvent, mais pas toujours, interpersonnel ou social » (cité par Rosnet, 2016, p.254). Il explique que cette réaction se manifeste à trois niveaux : l'expérience subjective (les sentiments), les actions comportementales (les actions réelles ou impulsives envisagées) et les changements physiologiques.

De plus, il élargit cette définition en soulignant qu'il est difficile de ne pas prendre en compte les variables cognitives, motivationnelles et relationnelles, ainsi que les processus impliqués dans l'émergence et le maintien des émotions. Ces aspects sont considérés comme des médiateurs psychologiques des émotions et englobent le processus d'évaluation cognitive, c'est-à-dire la manière dont l'individu interprète sa relation avec son environnement pour son bien-être (Rosnet, 2016). Selon Singer & Anshell (2006), il est nécessaire de développer des caractéristiques mentales et psychologiques optimales afin d'atteindre un haut niveau d'habileté et ainsi être capable de garder continuellement un niveau d'excellence dans des compétitions.

Dans la psychologie du sport, il y a une distinction entre l'acquisition des habiletés et les interventions avec pour objectif d'améliorer la performance. Les premières, les habiletés pour une performance de haut niveau, rassemblent les connaissances sur les apprentissages moteurs, la psychologie cognitive avec les modèles de traitement de l'information et les théories écologiques avec les systèmes dynamiques et les modèles de perception et d'action. Les secondes, les interventions pour l'optimisation de la performance, concernent la fixation d'objectifs, la motivation, le renforcement de confiance, la gestion du stress, le contrôle de



l'activation, la recherche d'un état de flow (Rosnet, 2016) ou une zone de performance optimale décrite par Hanin (2000) (cf. *supra* p.17) (Debois, 2003). Ces interventions ont pour objectif de contrôler les effets du stress qui sont souvent perçus comme perturbateur pour le sportif de haut niveau et également cité comme l'une des causes principales des mauvaises performances.

En ce qui concerne la recherche d'un état de flow, Csikszentmihalyi décrit l'expérience du flux comme un état subjectif où les individus sont totalement absorbés dans une activité au point d'oublier le temps, la fatigue et tout ce qui n'est pas l'activité elle-même. Ce concept, multidimensionnel, met en avant une implication intrinsèquement gratifiante dans l'activité en question. Cette implication entraîne d'autres caractéristiques du flux, comme la fusion de l'action et de la conscience, une altération de la perception du temps et un sentiment de contrôle intense. Dans cet état, les individus sont motivés de manière optimale, prêts à poursuivre l'activité même à un coût élevé, simplement pour le plaisir qu'elle procure, sans ressentir, par exemple, la faim ou la fatigue (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1990).

Les techniques de préparation mentale peuvent être classées selon les trois caractéristiques des émotions : la régulation de l'activation, les aspects cognitifs et les techniques comportementales. C'est de cette manière que sera organisée cette partie du mémoire.

Les techniques sont à dominante physiologique pour les techniques de respiration et de relaxation, à dominante cognitive pour, entre autres, l'imagerie, le mindfulness, la fixation de buts, ou à dominante comportementale avec, par exemple, des routines de concentration.

## 5.2. Les techniques à dominante physiologique

### • Les techniques respiratoires

Les techniques respiratoires trouvent leurs sources dans les techniques de méditation et du yoga (Rosnet, 2016). Le principe est, d'une part, de combiner la respiration abdominale, thoracique et claviculaire, et, d'autre part, de contrôler la durée de l'inspiration et de l'expiration. Le but est donc de réguler l'activation de sorte à ce que le sportif soit à son niveau optimum d'activation. Weinberg & Gould (1997), experts en psychologie du sport, expliquent qu'allonger la durée de l'expiration et diminuer la fréquence respiration diminuent l'activation et augmentent le relâchement musculaire, alors qu'inspirer et bloquer l'inspiration augmentent la tension musculaire et l'activation (Rosnet, 2016). La respiration aérobie vise à fournir de l'oxygène au niveau cellulaire. Ce processus, facilité par le cycle de Krebs, favorise la dégradation du glucose et la production d'Adénosine TriPhosphate (ATP), essentielle à la contraction musculaire. Une respiration plus lente favorisera donc l'ensemble de ce processus, améliorant ainsi l'oxygénation. Cela bénéficiera à la fois aux aspects cognitifs liés à la performance et au relâchement musculaire nécessaire à l'exécution d'une action.

En 2014, Parnabas & al. démontrent à travers leur étude (Cognitive Anxiety and Performance on Team and Individual Sports Athletes) qu'il existe une corrélation entre le recours aux techniques respiratoires et la performance sportive (Parnabas et al., 2014). Sous le principe que l'anxiété cognitive a la capacité de menacer le bien-être d'une personne parce qu'elle peut accroître les inquiétudes et les doutes et que les athlètes réalisent les meilleures performances lorsque leur niveau d'anxiété cognitive est faible, l'objectif de leur étude était d'examiner la relation entre l'anxiété cognitive et la performance sportive pendant la compétition. Deux ans plus tard, en 2016, Uva & al. comparent dans leur étude les trois techniques de respiration durant un exercice physique : spontanée, thoracique et abdominale (Uva & al., 2016). Ces auteurs nomment le rôle des muscles abdominaux et du diaphragme comme étant le « cœur auxiliaire », autrement dit, une « pompe ». En effet, les ajustements de la respiration pendant l'activité physique influent sur les changements de pression intrathoracique et abdominale, ce qui a un impact sur la circulation sanguine vers et depuis le tronc. Pendant l'exercice, le sang veineux des organes internes est mobilisé et le volume total de sang déplacé à chaque cycle respiratoire augmente. La direction et l'ampleur de ce déplacement dépendent des contributions relatives du diaphragme, de la cage thoracique et des muscles abdominaux. La respiration abdominale favorise l'acheminement du sang du tronc vers les membres, tandis que la respiration thoracique facilite le retour du sang des membres vers le tronc. Les résultats de cette étude rejoignent également le modèle en boucle fermée du système respiratoire de Molkov & al.

En résumé, ce modèle combine les aspects neuronaux et pulmonaires de la respiration. Les neurones dans le tronc cérébral contrôlent le schéma respiratoire, tandis que les poumons, avec leurs échanges de gaz et leurs mécanismes de transport, sont le système influencé. Ils fournissent des informations mécaniques et chimiques au contrôle neuronal. Le modèle suggère que lorsque la respiration normale ne suffit plus, une augmentation de l'activité expiratoire prend le relais pour passer d'une respiration de repos à une respiration avec une expiration active (Molkov et al., 2014).

- *Les techniques psychophysiologiques*

Les techniques psychophysiologiques font référence aux différentes techniques de relaxation (Rosnet, 2016). Dans les plus utilisées en psychologie du sport, il y a le training autogène de Schultz (1959) et la relaxation progressive de Jacobson (1938).

Le training autogène de Schultz est une technique de relaxation basée sur l'autosuggestion et l'induction mentale (Schultz, 2013). Cette méthode vise à induire un état de relaxation profonde et créer un isolement sensorimoteur en déconnectant l'organisme et en abaissant fortement le niveau d'activation. Il est question d'utiliser des formules mentales répétées afin de détendre progressivement différentes parties du corps, comme les muscles, la respiration et le rythme cardiaque. Le training autogène de Schultz est utilisé pour réduire le stress, l'anxiété et favoriser le bien-être général. Bien que cette méthode n'exploite pas

clairement l'utilisation d'une technique respiratoire, elle se manifeste lors de la phase de réduction de l'activité avec un ralentissement de la fréquence respiratoire. La régulation de la respiration constitue le quatrième stade sur six du processus (Rosnet, 2016).

La relaxation progressive de Jacobson est une méthode neuromusculaire qui vise à réduire le stress et la tension musculaire en invitant les individus à détendre consciemment les différents groupes musculaires de leur corps (Schultz, 2013). Le but étant d'atteindre à l'atonie musculaire, autrement dit l'absence de tonus musculaire (Rosnet, 2016). Cette approche, ancrée dans la physiologie, adopte une méthode analytique qui met en avant la respiration abdominale. Elle débute par trois cycles de respiration pour induire la détente chez l'individu. Ensuite, la relaxation musculaire est obtenue progressivement pour chaque groupe musculaire, en alternant contraction et relâchement. Les personnes contractent d'abord un groupe de muscles pendant quelques secondes, puis relâchant brusquement cette tension, ce qui permet de ressentir la différence entre la tension et la détente. En répétant ce processus pour chaque groupe musculaire, du haut de la tête jusqu'aux pieds, les individus peuvent atteindre un état profond de relaxation. Les phases de respiration sont étroitement liées à la technique de relaxation, renforçant ainsi l'efficacité de la méthode.

Les techniques de relaxation visent donc à obtenir un contrôle du corps, à la fois viscéral et musculaire, dans le but de favoriser la détente et la gestion des émotions (Rosnet, 2016). Cette approche souligne un lien entre le relâchement musculaire et le calme mental. L'utilisation de ces techniques avec les sportifs présente l'avantage supplémentaire d'améliorer la maîtrise du relâchement musculaire, essentiel pour les performances motrices, en plus de favoriser la relaxation mentale. Les séances de relaxation impliquent généralement la suggestion (ou autosuggestion), la concentration et la régulation de la respiration. Ces méthodes agissent en synergie pour réduire significativement l'activation, induisant un état de rythme cérébral alpha ( $\alpha$ ) à long terme. De manière durable, la pratique régulière de la relaxation diminue l'anxiété. À court terme, elle permet aux sportifs de mieux contrôler la tension musculaire pendant la compétition, favorisant ainsi la récupération entre les séances d'entraînement intensives (Rosnet, 2016).

### 5.3. Les techniques à dominante cognitive

- *L'imagerie*

Wraga & Kosslyn définissent l'imagerie mentale comme une « représentation interne qui provoque l'expérience d'une perception en l'absence d'une information sensorielle appropriée » (Wraga & Kosslyn, 2002, p. 3) (traduit depuis l'anglais). L'imagerie mentale est donc une technique cognitive puisqu'elle consiste à créer et utiliser des images mentales (Rosnet, 2016). Cette approche opère à travers la création de représentations mentales des perceptions provenant des diverses modalités sensorielles, telles que la vue, l'ouïe et/ou le ressenti corporel. En se remémorant ou en imaginant mentalement ces situations, l'individu

se replonge souvent dans des contextes chargés d'émotions. En tentant de modifier soit ses perceptions mentales, soit la manière dont il se représente son propre comportement, l'individu agit ainsi sur la régulation des émotions associées à ces situations. Cette approche met donc l'accent sur la capacité de l'esprit à influencer et à réguler les émotions en recréant ou en modifiant les représentations internes des expériences sensorielles et des comportements.

Dans le monde du sport, l'imagerie mentale est utilisée dans le domaine de l'apprentissage des habiletés, de la réhabilitation après blessure, et de l'expertise (Rosnet, 2016).

Intégrer le contexte compétitif dans la pratique de l'imagerie mentale offre une opportunité de mieux comprendre et réguler les émotions ressenties lors des compétitions. En travaillant sur des scénarios de compétition passés, les athlètes peuvent non seulement identifier les émotions qu'ils ont éprouvées, mais aussi explorer des stratégies pour les gérer efficacement (Rosnet, 2016).

En outre, l'imagerie mentale peut jouer un rôle crucial dans la régulation du niveau optimal d'activation. En se visualisant en train de réussir dans des situations de compétition, les athlètes renforcent leur sentiment d'auto-efficacité et augmentent leur motivation. Cette confiance accrue en leurs capacités peut les aider à maintenir un niveau d'activation optimal pendant les compétitions, ce qui est essentiel pour des performances optimales. Pour citer d'autres chercheurs sur le sujet, Holmes et Matthews (2010) ont examiné l'impact de l'imagerie mentale sur les émotions dans des contextes non sportifs, mettant en lumière diverses théories et études qui expliquent cette influence. Leur travail souligne l'importance de l'imagerie mentale dans la régulation émotionnelle (Rosnet, 2016).

- *Les autres techniques cognitives*

Les techniques de régulation émotionnelle se concentrent sur la modulation des représentations mentales impliquées dans l'évaluation cognitive, visant ainsi à influencer l'intensité des émotions ressenties (Rosnet, 2016). Ces approches, souvent à dominante cognitive, englobent également des éléments comportementaux qui peuvent jouer un rôle significatif dans la gestion des émotions. Parmi ces techniques, on trouve la fixation d'objectifs, le discours interne, la restructuration cognitive et les stratégies de coping impliquant la réévaluation cognitive.

La fixation d'objectifs est une pratique bien étudiée dans le domaine de la préparation mentale. Elle entraîne une évaluation cognitive qui, selon la nature des objectifs fixés, génère des émotions correspondantes. Par exemple, des objectifs réalistes ou axés sur la maîtrise peuvent réduire l'intensité émotionnelle par rapport à des objectifs axés sur la performance. Le discours interne, qui consiste à se parler à soi-même, est une caractéristique humaine largement exploitée dans la préparation mentale. Cette technique a montré son efficacité

pour influencer les processus attentionnels et évaluatifs, contribuant ainsi à réguler la performance comportementale (Rosnet, 2016).

Une illustration claire de ce concept est présentée par Meichenbaum (1977) avec sa méthode d'entraînement par auto-instructions (self-instructional training) (Rosnet, 2016). Il avance que les instructions que nous nous donnons à nous-mêmes ont un impact sur nos processus attentionnels et d'évaluation, ce qui influe sur notre performance comportementale. Des recherches ultérieures, comme celles de Rokke & Rehm (2001), ont confirmé que le discours interne facilite l'acquisition de nouvelles compétences et favorise des réponses adaptées (Rosnet, 2016). Cette approche, souvent désignée sous le nom de « discours interne » dans le domaine de la psychologie du sport, utilise des mots-clés pour orienter l'attention vers les réponses appropriées, ce qui stimule la performance. Les travaux de chercheurs comme Ellis (1994) et Meichenbaum (1977) ont alimenté la recherche sur les techniques cognitivo-comportementales, mettant en lumière les liens entre les pensées, les émotions et les comportements. Ils suggèrent que nos pensées peuvent influencer nos émotions et nos comportements, soulignant ainsi l'importance du discours interne dans la régulation émotionnelle et comportementale (Rosnet, 2016).

La restructuration cognitive, basée sur les travaux de Beck (1976), vise à identifier et à modifier les croyances et les distorsions cognitives qui alimentent l'anxiété ou la dépression (Rosnet, 2016). Les échanges avec un professionnel permettent de remettre en question ces croyances irrationnelles, ce qui peut contribuer à réduire l'intensité émotionnelle en compétition. La réévaluation cognitive, quant à elle, intervient avant que les émotions ne soient pleinement ressenties. En réinterprétant une situation, cette stratégie peut réduire les émotions négatives et augmenter les émotions positives.

Ces techniques cognitives diffèrent des approches physiologiques en ce sens qu'elles agissent en amont de l'émotion, modifiant l'évaluation cognitive et son résultat. Il est donc avantageux de combiner ces deux types de techniques pour renforcer leur efficacité. En fonction du type d'anxiété ressentie par l'individu, il peut être pertinent d'opter pour des techniques physiologiques ou cognitives, ou de les combiner judicieusement. Cette approche intégrative permet d'adresser les besoins émotionnels des personnes de manière holistique, en tenant compte à la fois des aspects cognitifs et physiologiques de la régulation émotionnelle.

#### 5.4. Nouvelles perspectives

On observe que les techniques de préparation mentale concernant la régulation émotionnelle se concentrent principalement sur des aspects physiologiques et cognitifs, en relation avec les composantes correspondantes des émotions. Il est évident que le développement des techniques de préparation mentale se fait par l'intégration de différents processus émotionnels, en explorant comment ils interagissent pour créer de nouvelles

méthodes. De plus, les avancées technologiques offriront des opportunités pour de nouvelles approches ou pour améliorer les méthodes existantes, comme il le sera montré dans l'étude de cas. Cette évolution témoigne d'une recherche constante de moyens plus efficaces pour aider les individus à gérer leurs émotions et à optimiser leurs performances, que ce soit dans le domaine sportif, professionnel ou personnel.

- *Les techniques intégratives : l'exemple de l'EMDR*

L'Eye Movement Desensitization and Reprocessing (EMDR) est une approche thérapeutique novatrice qui vise à traiter les souvenirs traumatisants en intégrant différents processus (Rosnet, 2016). Initialement conceptualisée par Florence Shapiro en 1987, l'EMDR s'est révélée efficace en exploitant les effets « désensibilisants » des mouvements oculaires sur les souvenirs traumatisants. Ces mouvements oculaires, initialement associés à l'activation d'une réponse de relaxation innée, ont également été liés aux mouvements oculaires observés pendant le sommeil paradoxal, suggérant des corrélations entre l'activation des souvenirs et les processus de récupération naturels du cerveau.

Des recherches ultérieures ont démontré que l'EMDR produisait des effets thérapeutiques équivalents et durables à ceux des thérapies cognitivo-comportementales, tout en ne nécessitant pas d'entraînement entre les séances. Cette méthode de traitement, qui ne se limite pas aux traumatismes, a gagné en crédibilité scientifique au fil du temps. Le processus par lequel la stimulation bilatérale des mouvements oculaires et des stimulations auditives agit reste toutefois mal compris. Plusieurs hypothèses ont été avancées. Une hypothèse repose sur l'observation des effets physiologiques des mouvements oculaires pendant les séances d'EMDR. Selon cette théorie, ces mouvements entraîneraient une augmentation de l'activité du système parasympathique et une réduction de l'activation psychophysiologique. Cela se traduirait par un ralentissement de la fréquence cardiaque et une diminution de la conductance de la peau (Rosnet, 2016).

En résumé, l'EMDR cible les souvenirs stockés de manière dysfonctionnelle pour les intégrer dans des réseaux adaptatifs, ce qui en fait une thérapie efficace pour un large éventail de troubles.

- *Perspectives liées à la technologie*

L'émergence de la réalité virtuelle offre des perspectives novatrices dans le domaine de la préparation mentale et de la régulation émotionnelle. Selon Banos et al. (2005), la réalité virtuelle se définit comme l'utilisation de simulations interactives sur ordinateur, permettant aux utilisateurs de s'immerger dans un environnement virtuel qui reproduit fidèlement les objets et les événements du monde réel, en influençant les processus cognitifs humains (paraphrasé par Rosnet, 2016).

L'objectif de travailler dans un environnement en réalité virtuelle est de créer des situations similaires à celles de la vie réelle, mais avec des contextes variés, afin d'étudier les comportements humains. Le concept de « présence » joue un rôle crucial dans la compréhension de la façon dont la réalité virtuelle peut contribuer à optimiser la performance, soit par elle-même, soit en renforçant les techniques de préparation mentale (Rosnet, 2016). Effectivement, plus un individu ressent une forte présence dans un environnement virtuel, plus son comportement y est représentatif de celui dans la réalité (Rosnet, 2016).

Divers auteurs ont examiné le lien entre la présence et différents types d'espaces, tels que la réalité physique, l'imagerie mentale (cf. *supra* p.33), les rêves et les espaces virtuels. Les recherches de Banos et al. (2005) ont comparé la sensation de présence dans les environnements de réalité virtuelle et dans l'imagerie mentale. Les résultats révèlent des différences significatives dans la perception de la présence entre ces deux situations. Alors que les participants ressentent initialement une forte présence dans l'imagerie mentale, cette sensation diminue progressivement au fil du temps et devient faible à la fin de l'exercice. En revanche, dans un environnement de réalité virtuelle, la sensation de présence augmente au fur et à mesure de l'expérience, offrant ainsi une immersion plus profonde. Il semble que l'imagerie soit efficace pour initier la sensation de présence, mais qu'il soit difficile de la maintenir sur la durée, car l'environnement réel est perçu comme étant « supprimé ». En contrastant, la réalité virtuelle aide les utilisateurs à se sentir « présents », en fournissant des éléments d'un environnement physique « réel » (Rosnet, 2016).

## II. Étude empirique

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons étudié la problématique du stress et de l'anxiété et son impact sur la performance. Nous avons également mis en avant la relation entre le monde du sport et le monde de l'entreprise. Dans cette deuxième partie, sur base d'un cas pratique, nous allons étudier comment des méthodes utilisées pour des athlètes de haut niveau peuvent être appliquées en entreprise. Il faut noter que, dans ce mémoire, cette analyse est présentée du point de vue d'un gestionnaire.

Tout d'abord, le cas pratique sera présenté et sera suivi de la méthodologie de recherche. Une analyse de résultats sera effectuée à la suite de cette étude. Ces résultats seront discutés afin d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche « Comment l'utilisation des pratiques du sport de haut niveau et de la métaphore sportive peut-elle contribuer à améliorer le bien-être des employés au sein des entreprises en Belgique ? ». Cette partie sera clôturée par l'élaboration de quelques perspectives ainsi qu'un recul critique de la recherche.

### Chapitre 6. Présentation de l'étude de cas

Afin de soutenir ma recherche, j'ai utilisé un cas pratique qui consiste à proposer des méthodes utilisées dans le sport en entreprise. Cela me permet d'aller à la rencontre des acteurs concernés, et d'étudier comment ces méthodes peuvent être transposées dans le monde de l'entreprise. Ci-après, je vous présente le cas pratique :

*« Transmettre les clés du succès des Tornados belges pour une performance plus harmonieuse dans le monde de l'entreprise ». Jacques Borlée*

#### 6.1. Origine et concept



© Jacques Borlée

Jacques Borlée, ancien sprinter champion de Belgique – ayant remporté 8 titres au total – est entraîneur récompensé de 54 médailles internationales. Il est également PDG du groupe Borlée et créateur de la méthode.





© Jacques Borlée

Pr. Guy Cheron  
Directeur du Laboratoire de  
neurophysiologie et  
biomécanique du  
mouvement - ULB

© Jacques Borlée

Pr. Costantino Balestra  
Docteur en  
Neurophysiologie et  
Physiologie de  
l'environnement - He2B

Le Groupe Borlée s'engage à créer les conditions idéales pour le bien-être physique et mental, propulsant ainsi ses clients vers l'excellence quotidienne. En s'associant avec les meilleurs laboratoires de l'Union européenne, le groupe orchestre un transfert continu de technologies avancées pour atteindre cet objectif ambitieux.

Au cœur de leur activité, se dressent les centres de performance, conçus pour répondre aux besoins spécifiques de différents segments, notamment les dirigeants et les entreprises. Ces centres incarnent l'essence même du concept de haute performance, visant à transformer les dirigeants en véritables « athlètes d'entreprise » et à promouvoir le bien-être et la performance au sein des organisations. Les différents centres de performance proposés sont : la haute performance des athlètes, la performance et l'équilibre des dirigeants, le bien-être et la performance dans les entreprises et la qualité de vie des personnes âgées. Dans ce travail, ce sont les centres de l'équilibre des dirigeants et du bien-être et performance dans les entreprises qui seront mis en avant.

Jacques Borlée, figure emblématique du succès des Belgian Tornados et avec une carrière de 46 ans au plus haut niveau, partage les précieuses clés qui ont conduit à leurs triomphes.

Les centres de performances mis en avant dans ce mémoire :

**1. Performance et équilibre du dirigeant :** Le concept de devenir un « Corporate Athlete » est au cœur de cette initiative. Les centres de performance de haut niveau offrent un environnement confidentiel où des coaches de haut niveau guident les participants à travers des méthodes scientifiquement prouvées, telles que la relaxation, la physiologie, la diététique, la mobilité et l'harmonisation du corps. Ces méthodes sont guidées par des coaches de haut niveau formés à la méthode Borlée par les professeurs Cheron et Balestra.

**2. Bien-être et performance dans les entreprises :** Plaçant le bien-être au cœur même de l'entreprise en tant que catalyseur de la performance, ces centres se concentrent sur le développement de l'harmonisation entre le cerveau et le corps. Les séances, dispensées dans les bureaux même de l'entreprise, sont dirigées par des coaches formés à la méthode Borlée et sont basées sur des méthodes scientifiquement prouvées.

Le processus se déroule en trois étapes :

- **Onboarding** : Identifie la situation actuelle et les objectifs de changement à atteindre à travers un questionnaire d'accueil, des mesures et l'indice de vitalité.
- **Initialisation** : Ouvre le corps et l'esprit à une nouvelle réalité à travers un programme intensif de 5 semaines comprenant des séances de Rebalance (cf. *infra* p.42), de vélo en hyperoxie, d'harmonisation corporelle, et des compléments alimentaires Mitopure. L'objectif est de rééquilibrer le corps et d'identifier les zones de travail à accentuer au quotidien.
- **Personnalisation** : Continuant à aiguiser le physique et le mental et à affiner le programme en fonction de l'évolution de l'indicateur de vitalité de chaque individu.

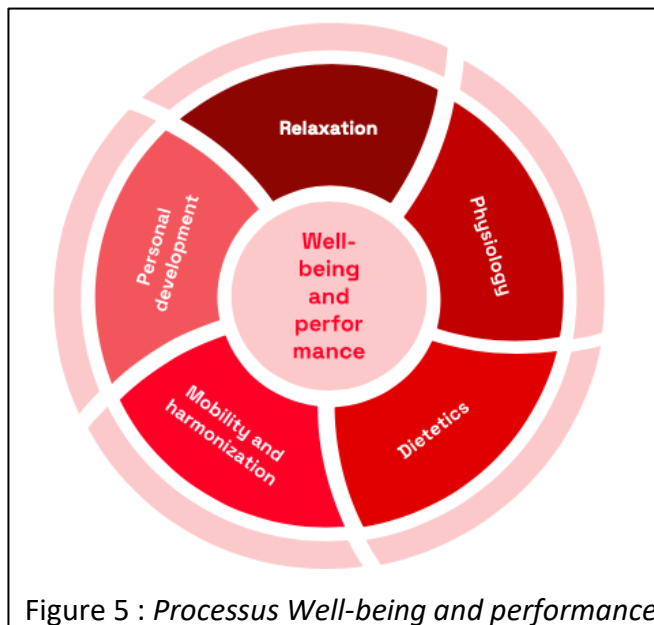


Figure 5 : *Processus Well-being and performance*

Source : © Jacques Borlée



Figure 6 : *Techniques utilisées par Jacques Borlée*

Source : © Jacques Borlée

Le concept s'appuie alors sur les technologies scientifiquement prouvées utilisées par les athlètes olympiques, adaptées au monde des cadres dirigeants. Il se concentre sur quatre domaines clés :

- Créer des conditions propices à la réussite personnelle sur les plans physique, émotionnel et mental
- Stimuler les performances des équipes et cultiver la fierté autour d'objectifs communs
- Générer une dynamique vers des succès toujours plus grands
- Intégrer la technologie dans la vie quotidienne pour amplifier les résultats

Ce programme a été testé et approuvé par des dirigeants d'entreprise comme John-Alexander Bogaerts et Gilles Samyn :

- Réduction du stress et de l'anxiété
- Optimisation de la gestion des émotions
- Augmentation de l'énergie
- Amélioration de la condition physique
- Renouvellement de la concentration
- Réduction de la douleur physique
- Perte de poids
- Amélioration du dynamisme musculaire

De cette façon, le Groupe Borlée incarne un engagement envers l'excellence et le bien-être, façonnant des leaders et des organisations résolus à atteindre de nouveaux sommets dans tous les aspects de leur vie professionnelle et personnelle. Ces méthodes de préparation physique et mentale ont pour but de se diriger vers la performance au travers un équilibre parfait entre le corps et l'esprit.

## 6.2. Principes et composantes

### • *Ondes Delta & Alpha*

Jacques Borlée souligne la difficulté pour un coach d'aborder la gestion du stress avec les athlètes sans que cela soit perçu comme une faiblesse de leur part. Dans l'approche d'une compétition, il y a deux choses principales à gérer : premièrement, le sommeil et deuxièmement, la concentration. Grâce à l'avancement de la technologie, il a alors eu la volonté de proposer un programme basé sur les ondes Delta, autrement dit les ondes du sommeil.

Le système est mis au point avec [Human Waves](#). Guy Chéron, cité précédemment, en est membre fondateur et administrateur délégué. En se basant sur l'analyse des ondes cérébrales, il peut être utilisé comme outil de diagnostic.

Le système est en réalité un robot qui s'active par la pensée. En effet, la personne porte un casque léger et fait le vide dans sa tête. Le robot se met en mouvement quand le cerveau de la personne émet un certain type d'ondes : des ondes alpha. Ce type d'onde est lié à un

état de détente. Quand le système de capteurs détecte ce type d'ondes, il fait avancer le robot en guise de récompense. La personne apprend alors à se concentrer.

À travers ce diagnostic, il est donc question de détecter les ondes alpha émises par le cerveau et donc d'enregistrer ces ondes cérébrales. Ce système peut être qualifié de nouvel outil d'introspection de la performance.

De telles ondes résultent de l'activité électrique cohérente d'un grand nombre de neurones. En réalité, il existe plusieurs types d'ondes cérébrales, à savoir :

- Alpha. Celle-ci est émise quand le cerveau est conscient et apaisé.
- Bêta. Ce type d'onde caractérise une activité intense du cerveau.
- Delta. On les retrouve dans le cadre du sommeil profond.
- Thêta. Elle signe un état de somnolence, d'hypnose ou de méditation ou encore quand on mémorise une information (Human Waves, 2024).

De plus, [Human Performance](#) est une division de Human Waves et est spécialisé dans l'aide, entre autres, aux sportifs de haut niveau et aux entraîneurs. Cette division a mis au point une expertise dans l'entraînement des neurones miroirs par la réalité virtuelle, autrement dit, un entraînement du cerveau par la perception visuelle. Ces neurones miroirs sont sollicités afin d'améliorer la performance des mouvements du sportif. Cette technique peut également être utilisée comme un diagnostic concernant des situations concrètes rencontrées. Human Performance peut être appliquée à d'autres individus non-sportifs, dans le but d'améliorer le niveau d'attention, la mémorisation ainsi que les capacités de prise de décision.

#### • [Rebalance](#)

Un des objectifs de la méthode de Jacques Borlée est que l'individu se mette dans une situation de relâchement. Pour ce faire, le système [Rebalance](#), dispositif de Mental Wellness et de Neuro-relaxation, va aider à combattre le stress chronique, renforcer la qualité du sommeil et renforcer le système immunitaire. Ce programme est un entraînement cérébral dit de haut niveau qui a pour but d'améliorer les fonctions cognitives en atteignant un état méditatif souhaité rapidement. Rebalance se base sur différents concepts qui sont les suivants : des protocoles de sonothérapie et de synchrothérapie binaurale, des techniques de neuroméditation avancée, l'imagerie mentale guidée, la méditation de pleine conscience, des protocoles de chromothérapie du corps entier, des protocoles de synchromothérapie et des exercices et techniques de respiration chronomorythmés (Rebalance, s.d.).

Les résultats attendus sont divers : une diminution du stress chronique, un accroissement des capacités de concentration et de mémorisation, un équilibre émotionnel, une augmentation de la vitesse de récupération, une amélioration de la qualité du sommeil, une restauration et une augmentation du niveau de vitalité, une augmentation de l'agilité cérébrale et un renforcement des défenses immunitaires (Rebalance, s.d.).

Plusieurs programmes sont possibles pour les athlètes de haut niveau, les chefs d'entreprise ou les salariés qui se retrouvent en situation de stress élevé.

Le programme Neuro-relaxation favorise la production d'ondes cérébrales alpha et thêtas propices à la relaxation et la régénération. De plus, les trois neurohormones du bien-être, la sérotonine, la dopamine et l'ocytocine sont libérées (Rebalance, s.d.). Par la méditation avancée et des stimulations auditives fréquentielles, l'individu est en force de réguler ses émotions et de réduire son stress. En effet, l'activité de l'amygdale et des zones cérébrales impliquées dans la gestion des émotions négatives est ralentie et favorise un esprit plus apaisé (Cheron & al., 2022).

Ensuite, dans le chapitre 1, il a été relevé que les travailleurs souffraient de douleurs au dos. Ce type de douleurs articulaires et musculaires sont appelées « troubles musculosquelettiques » (Rebalance, s.d.). Elles peuvent survenir après une mauvaise nuit de sommeil ou après une période de surcharge ou de stress par exemple. Si les douleurs perdurent, elles peuvent affecter la qualité de vie de l'individu. Le programme Gestion de douleur propose des exercices qui vont permettre la création de nouvelles connexions dans le cerveau et donc une meilleure gestion du stress et une réduction de l'inflammation (Rebalance, s.d.).

La revue de la littérature, dans la première partie de ce mémoire, a également mis en avant les émotions telles que l'anxiété. Il est nécessaire d'apprendre à calmer son cerveau émotionnel et plus particulièrement son amygdale afin d'être moins sujet à l'anxiété, à la dépression et aux angoisses (Rebalance, s.d.). Les méditation de pleine conscience ont également un effet sur cela puisqu'il aide à réguler la réactivité du stress, à développer la maîtrise de soi et à renforcer les processus émotionnels cognitifs positifs (Rebalance, s.d.). Le programme Gestion des émotions, par des techniques d'imagerie mentale et de respiration chromorythmés va favoriser la diminution des crises d'angoisse, des états dépressifs et des manifestations d'irritabilité. Une nouvelle fois, pour être performant, il faut savoir contrôler les émotions.

#### •*Hyperoxie*

Selon le dictionnaire Larousse, l'hyperoxie se définit comme étant un taux excessif d'oxygène dans le sang (Larousse en ligne, s.d.). Lorsque la pression partielle d'oxygène respiré dépasse les 0,5 bar, l'hyperoxie apparaît. Jacques Borlée utilise l'oxygénothérapie hyperbare (OHB) qui est une méthode qui consiste à envoyer de l'oxygène dans un caisson hyperbare pressurisé. L'individu se place sur un vélo pendant 20 minutes, il inhale 100% d'oxygène, et maintient son battement par minute à 120. Cette technique est associée à des formes de respiration et de ventilation et permet de cette manière à prévenir la fatigue et à faciliter la récupération du sportif.

En effet, étant donné que 90% de notre énergie est directement liée à la consommation d'oxygène (la respiration), l'utilisation d'un caisson hyperbare est un moyen d'augmenter les échanges gazeux. Cela va permettre de stimuler le métabolisme et d'augmenter l'activité des fibroblastes qui produisent le collagène dans les différents tissus.

Le fait d'amener un apport supplémentaire d'oxygène dans le sang permet de diminuer la fréquence cardiaque au repos, ce qui permet alors à l'individu d'avoir plus d'énergie dans une situation d'effort.

## Chapitre 7. Méthodologie

Ce chapitre présente la méthodologie adoptée pour réaliser ce mémoire de recherche appliquée. Tout d'abord, la méthode de recherche sera expliquée. Ensuite, les outils de récolte de données seront présentés ainsi que les objectifs de recherche qu'ils auront permis d'atteindre.

### 7.1.Méthode de recherche

Afin de répondre à la problématique posée pour ce mémoire, j'ai dû choisir entre une approche qualitative ou quantitative. L'approche qualitative s'est révélée être la plus appropriée et pertinente pour ma recherche. Cette dernière s'évalue en effet par sa contribution à la progression des connaissances et dans un strict respect des exigences de la démarche scientifique (Giannelloni & Vernet, 2019). C'est pourquoi, ma méthode de recherche devait favoriser à apporter une réponse simple, précise et efficace à la question de recherche. Ci-après, le tableau présente ma méthode de recherche avec le contenu des différentes phases.

Tableau 1 : *Contenu des phases du processus d'étude.*

Phases	Contenu
<b>Réflexions préalables</b>	Traduction du problème managérial en question d'étude. Recherche documentaire : recueil de données existantes.
<b>Collecte des données</b>	Entretiens semi-dirigés. Guide d'entretien. Forte implication des individus interrogés. Échantillon de taille restreinte.
<b>Analyse des données</b>	Visualisation des résultats. Création d'une matrice.
<b>Contenu du rapport</b>	Discussion des résultats de la collecte des données en fonction des résultats antérieurs. Implications des résultats dans une perspective d'application managériale. Indication des limites des résultats et des conditions de généralisation. Réalisme des conclusions et des recommandations. Précautions et conditions pour l'application des recommandations. Nouvelles pistes de recherche.

Source : Production personnelle.

## 7.2.Outils de récolte de données

Deux outils qualitatifs ont été mobilisés : le recueil de données existantes et l'entretien semi-directif.

Ci-après, le tableau présente les deux outils qualitatifs utilisés qui ont permis de répondre aux différents sous-objectifs de recherche.

Tableau 2 : *Récapitulatif de la démarche méthodologique.*

Objectifs du mémoire		Outils de récolte de données	
Question de recherche	Sous-objectifs	Recueil de données existantes	Entretiens semi-dirigés
<p><b>Comment l'utilisation des pratiques et de la métaphore sportive peut-elle contribuer à améliorer le bien-être des employés au sein des entreprises en Belgique ?</b></p> <p>Étude de cas : <i>Boost by Borlée.</i></p>	Comprendre l'impact des pratiques sportives sur le bien-être des employés en entreprise en Belgique.	Analyse documentaire des études et recherches antérieures sur l'impact des pratiques sportives en entreprise.	
	Identifier les principales techniques de préparation physique et mentale utilisées dans le sport de haut niveau.	Revue de la littérature sur les techniques de préparation physique et mentale utilisées par les athlètes de haut niveau.	
	Analyser les similitudes entre les exigences et les pressions dans le monde du sport de haut niveau et dans le monde professionnel en Belgique.	Analyse comparative des exigences et des pressions dans le sport de haut niveau et dans les entreprises belges.	
	Évaluer la pertinence et l'applicabilité des techniques de		Entretien avec des experts dans le sport ainsi que des professionnels RH



	préparation physique et mentale du sport de haut niveau dans le contexte professionnel belge.		ou dirigeants et managers d'entreprises en Belgique.
	Explorer les perspectives d'implémentation des pratiques sportives et des techniques de préparation mentale dans les entreprises en Belgique.		Entretiens approfondis avec des employés, des responsables RH et des managers pour comprendre leur perception, leurs attentes et leurs éventuelles résistances à l'intégration de telles pratiques.

Source : Production personnelle.

#### • *Recueil de données existantes*

Le premier outil de récolte de données pour ce travail a été le recueil de données existantes, qui consiste à rassembler des informations déjà disponibles. Je la caractérise comme étant une étude préliminaire. Elle peut également s'appeler étude documentaire ou *desk-research* par les Anglo-Saxons (Giannelloni & Vernet, 2019).

Cette étude comporte trois étapes :

- La sélection des sources. J'ai été amenée à repérer les sources susceptibles de contenir les informations recherchées. Pour ce faire, je me suis principalement appuyée sur des sources littéraires, notamment des livres qui ont été référencés au cours de mes précédentes études dans le domaine du sport. De plus, j'ai également consulté des ressources disponibles sur différentes bases de données académiques telles que Cairns, ProQuest One Business et Google Scholar.
- Le dépouillement. J'ai analysé et contrôlé par regroupement les différentes informations recueillies.
- La synthèse. J'ai présenté les données jugées importantes à ma recherche.

L'intérêt de cette étude documentaire est de, premièrement, connaître l'environnement d'un marché en établissant le contexte nécessaire pour le mémoire et en construisant une base théorique solide. Le but était aussi d'apprendre le vocabulaire utilisé

par les professionnels et chercheurs du sujet. De cette façon, je peux maîtriser rapidement les traits saillants du marché et, en outre, je suis en mesure de construire un guide d'entretien pour mon étude qualitative, expliquée ci-après.

Deuxièmement, le recueil de données existantes m'a permis de formuler des hypothèses les plus vraisemblables qui seront revues en conclusion de ce travail.

#### • *Entretiens semi-dirigés*

Par sa nature explorative, j'ai choisi une démarche qualitative individuelle. Celle-ci est venue compléter l'étude documentaire. L'objectif est de recueillir des informations riches et chargées de sens. Cette étude me permet, entre autres, de comprendre les ressorts de certaines décisions prises en entreprise quant au bien-être des employés.

L'entretien qualitatif individuel présente deux principales caractéristiques méthodologiques (Giannelloni & Vernet, 2019). Premièrement, les questions sont flexibles. En effet, contrairement aux techniques quantitatives, les méthodes qualitatives s'efforcent de s'adapter le plus possible à chaque enquêté et chaque entretien est alors différent et personnalisé. Pour ce faire, il est nécessaire de préparer un guide d'entretien, plus ou moins structuré et détaillé mais très différent d'un questionnaire. Deuxièmement, l'entretien individuel relève de la subjectivité dans l'interprétation des données. En tant que chercheur, il est important d'être conscient que les réponses peuvent être influencées par l'expérience personnelle et l'interprétation de l'interviewé d'où la nécessité d'établir un contexte clair. De plus, dans l'analyse des résultats, une approche interprétative et nuancée sera requise.

Concernant l'échantillonnage, même s'il ne vise pas à la représentativité quantitative de la population mère étudiée, il a tout de même été effectué avec méthode. Le choix des répondants a été orienté. J'ai commencé par choisir des individus qui sont a priori les plus concernés par la problématique centrale, c'est-à-dire les dirigeants et les managers d'entreprise. Ensuite, je me suis orientée vers des individus qui se situent en tant qu'acteurs clés pour solutionner la problématique : des coachs et des acteurs dans le développement des talents. En interrogeant ces deux types de répondants, cela m'a permis de découvrir, en cours de réalisation du terrain, des cas particuliers et des pistes non prévues. De plus, cela a favorisé la confrontation de point de vue. J'ai alors été amenée à suivre mon intuition en orientant mes interviews pour approfondir telle ou telle piste.

Ensuite, pour ce qui est de la taille de l'échantillon, les recommandations pour fixer le nombre d'entretiens optimal varient selon le type d'investigation individuelle et les champs théoriques (Giannelloni & Vernet, 2019). Certains estiment cependant que le point de saturation pourrait être atteint après 10, voire 6 entretiens (Giannelloni & Vernet, 2019). Dans le cadre de ce mémoire, j'ai interrogé 9 individus. Ayant eu l'occasion d'échanger avec des acteurs clés, les réponses ressorties de ces interviews ont été suffisantes quant à l'analyse de la problématique. En revanche, il peut être intéressant d'approfondir la problématique en

élargissant l'échantillon. Cela n'a pas été envisagé dans ce travail en raison de contraintes de temps.

Quant à la méthode de collecte, nous pouvons différencier trois grands principes de conduite d'un entretien en profondeur : la non-directivité pure, la semi-directivité et l'investigation « papier-crayon » (Giannelloni & Vernet, 2019). Toutes les trois ont un point commun qui est leur caractère de discussion « non-structurée ». Dans ce cas, le répondant est le centre de l'investigation et je suis plutôt en retrait. Dans le cadre de ce travail, j'ai choisi la méthode de la semi-directivité.

J'ai construit un guide d'entretien selon une progression en quatre étapes. Chaque entretien a duré en moyenne une à deux heures. Voici les quatre phases abordées au cours de mes entretiens :

- La phase d'introduction :  
L'objectif premier de cette phase est de mettre en confiance le répondant en le laissant se présenter et parler de ses occupations professionnelles voire personnelles. Le discours recueilli durant cette phase ne sert pas pour l'analyse de l'entretien mais permet d'établir un contexte et me permet également de détecter la prise de recul nécessaire vis-à-vis de la personnalité et de la situation de l'interviewer pour la future interprétation de l'échange.
- La phase de centrage du sujet :  
Une fois qu'il y a un bon climat de confiance, cette phase aborde le véritable sujet de l'étude.
- La phase d'approfondissement :  
Lors de cette phase, le répondant est pleinement immergé dans le sujet de l'entretien. Il est alors question de pénétrer dans le cœur du sujet. C'est seulement pendant cette phase que les questions importantes de l'étude sont véritablement abordées. C'est la phase la plus longue de l'entretien.
- La phase de conclusion :  
Arrivée à cette dernière phase, tous les thèmes prévus ont été abordés. Cependant, avant de clôturer, il est essentiel d'aider le répondant à reconstituer ses défenses psychologiques.

Lors des entretiens semi-directifs, la formulation de questions est plutôt sous forme d'évocations, de suggestions que de véritables questions (Giannelloni & Vernet, 2019). La place laissée à l'imaginaire et la liberté du répondant est importante. En tant qu'enquêtrice je prends alors l'initiative de faire des relances afin de faciliter le cheminement naturel de la pensée de l'individu. Ceci permet d'approfondir ou de préciser un point obscur du discours de l'interviewé. Pour certains intervenants, des questions ou des sujets leurs avaient été envoyés en amont de l'entrevue. Cela les a alors permis une liberté d'expression sur la thématique. Afin de retranscrire les idées clés des échanges, j'ai tout de même suivi mon guide d'entretien

initial. Les entrevues ont une durée entre une heure et deux heures. En annexe 4 à 12, vous retrouverez mes guides d'entretien. Pour des raisons de confidentialité et de compétitivité, certains propos échangés ne sont pas inclus dans la rédaction de ce travail.

Ci-après, je vous présente les personnes avec qui j'ai pu échanger au cours de cette étude qualitative.

- M.R. : CEO, Chairman of the Management Board, Belfius Banque & Assurances
- C.G. : Chief Transformation Officer, Belfius Banque & Assurances
- J.U. : Director Brand, Communication & Human Resources, Belfius Banque & Assurances
- J.D. : Head of Transaction Screening Paymet & Financial Logistics, Belfius Banque & Assurance
- Y.G. : Partner Business Consulting, CNS-BC-Business Transformation Architecture, Consulting Managing Partner, EY
- K.V. : Partner Business Consulting, CNS-BC-Transformation Delivery, EY
- C.P. : Co-fondateur du Mix Bruxelles. Co-fondateur du Cosmoliving, Co-fondateur du CrossFit Dansaert. Ancien nageur de haut niveau.
- L.B. : Responsable développement des Talents au Centre Hospitalier Universitaire de Tivoli
- C. du J. : Manager Partner Kera Way & Centre Psyché

De plus, dans cette étude qualitative, j'y ajoute les informations tirées d'une conférence portant sur « Comment optimiser le potentiel des Talents de nos organisations » organisée à la Faculté Warocqué de Mons le 14 mars 2024. Y.B. , directeur RH chez Technord, et John-John Dohmen, ancien capitaine de l'équipe des Red Lions et meilleur joueur de hockey du monde en 2016, étaient les intervenants de cette conférence. C.D., Chargée de cours en gestion des ressources humaines à l'Université de Mons a également pris part à cette conférence et a partagé des points de vue intéressants pour mon étude.

## Chapitre 8. Analyse et discussion des résultats

Le 21 novembre 2023 a eu lieu un séminaire organisé par Htag<sup>8</sup>, une communauté d'inspiration sur l'humain au travail. Le séminaire avait pour sujet : Cap sur 2030 ! Former aux compétences indispensables au pilotage de l'organisation de demain et il a été organisé en co-crédation avec le cabinet d'avocats Claeys & Engel et ICHEC Formation continue.

Dans ce séminaire, les professionnels se sont interrogés sur les compétences de demain. Dix compétences indispensables du manager dans une entreprise en 2030 ont été mises en avant.

À travers cette étude qualitative j'ai compris l'importance d'instaurer une politique du personnel adaptée à son évolution et un des moyens d'y parvenir c'est la gestion des compétences puisqu'elle va permettre de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour faire fonctionner un projet tel que le projet Borlée, par exemple. La gestion des compétences permet de soutenir le développement de l'entreprise et des collaborateurs tout au long de leur carrière. Comme le dit M.R. , « une entreprise c'est un marathon qui ne s'arrête jamais ». La consommation d'énergie est colossale et il faut en être conscient. Dans ce cadre-là, il est alors primordial de mobiliser un ensemble de compétences.

J'ai alors fait le choix de les parcourir et de m'en servir pour analyser et présenter les résultats de mon étude qualitative.

Chaque sous-point de ce chapitre correspond à une compétence. Il est important de tenir compte du fait que ces compétences peuvent évoluer en fonction des avancées technologiques, des changements culturels et des défis économiques rencontrés par les entreprises à l'avenir (Htag by Références, s. d.).

### 8.1.L'intelligence émotionnelle et sociale

Cette compétence implique la capacité à comprendre, diriger et inspirer des équipes dans un environnement diversifié, souvent virtuel.

M.R. met l'accent sur l'importance de l'aspect émotionnel dans l'entreprise, notamment en soulignant la nécessité de se concentrer sur le bien-être des employés et de les accompagner dans le développement de la résilience face au stress. Il mentionne également l'importance de l'engagement des collaborateurs et de les aligner avec la mission de l'entreprise.

L.B. rejoint cette idée mais en y faisant la distinction entre la qualité de vie au travail et le bien-être au travail. En effet, la distinction se situe dans le fait que la notion du bien-être

---

<sup>8</sup> « Htag by Références réunit les DRH et membres de leurs équipes au sein d'une Communauté d'inspiration sur l'Humain au travail, indépendante, ouverte, conviviale et inclusive » (Htag by Références, s. d.).

peut varier et être interprétée de différentes manières selon les individus, tandis que la qualité de vie au travail est quelque chose sur laquelle il est possible d'agir et d'améliorer activement. À ce propos, C.G. souligne que dans les entreprises, on a tendance à intellectualiser et rationaliser. Elle explique que dans le sport, lorsqu'ils travaillent avec des athlètes, ils insistent sur le fait que si tu n'es pas bien dans ta tête, que tu as des pensées négatives, que tu n'es pas en pleine forme physique, que tu as des petits bobos, et que tes émotions ne sont pas équilibrées, tu ne seras jamais performant. Selon elle, cette approche est encore insuffisamment abordée en entreprise. La qualité de vie au travail repose alors sur des principes similaires : lorsque l'équilibre est perturbé, on peut être distrait, avoir des pensées négatives, ou être submergé par des vagues d'émotions. C.G. précise que Belfius essaye de faire comprendre au top management qu'ils doivent être alignés et attentifs aux signaux pour être performants.

M.R. émet également la distinction entre les deux termes. Il souligne l'importance d'une approche équilibrée envers le stress en milieu professionnel. Il insiste sur la nécessité d'une certaine dose de stress, mais d'un stress positif, qui stimule plutôt qu'il n'entrave. Pour lui, le stress, la résilience et la détente sont des concepts distincts mais liés. Le stress et la résilience vont de pair, et il croit fermement que l'exercice physique, la respiration consciente et la détente corporelle sont des éléments clés pour gérer efficacement le stress. Et cela peut être solutionné par des programmes comme les méthodes de Jacques Borlée qui y répondent en partie.

Concernant la détente, M.R. la considère comme une sphère personnelle, où les activités de loisirs telles que les concerts ou les événements jouent un rôle important. « Ce sont des choses qui sont profondément différentes. Le stress et la résilience vont ensemble. Et je crois que l'exercice physique, le fait de comprendre comment on doit respirer, comment on gère le stress et être d'un point de vue corporel détendu. La détente c'est autre chose. S'amuser en allant à un concert, un match de foot, etc. C'est au privé, c'est totalement personnel ». Au sein d'une entreprise, il estime donc que les dirigeants ont la responsabilité d'adresser le stress d'un point de vue intellectuel, en encourageant le développement de la résilience chez les collaborateurs. K.V. rejoint cette idée : « Je pense que la responsabilité de l'entreprise est de créer un environnement où les gens peuvent s'épanouir ».

En revanche, C. du J. explique que lorsqu'il intervient en entreprise il explique toujours que c'est une responsabilité partagée. Par exemple, l'entreprise doit faire la promotion d'un management qui est à l'écoute, où le feedback est organisé et d'une vision claire et inspirante. Quant au collaborateur, il doit aussi faire ce qu'il faut pour prendre soin de lui.

De plus M.R. en avant l'importance d'aborder les aspects physiques et mentaux du bien-être en entreprise, tout en soulignant l'importance de l'alimentation et de la qualité du

sommeil. Et comme nous l'avons vu dans le chapitre 4 (cf. *supra* p.27), la pratique sportive favorise également le développement de l'intelligence émotionnelle (Baqué & Pierre, 2012).

Ensuite, il explique qu'en tant que banquier, il est nécessaire d'avoir un niveau d'expertise, puisque ça concerne la gestion d'argent des personnes, mais on peut le faire de manière différente où l'aspect émotionnel est important, et c'est tout le « Love », l'inspiration qu'il défend. Pour pouvoir demander à ses collaborateurs d'être expert et de donner de l'émotion il faut qu'eux-mêmes soient bien encadrés et qu'ils ressentent un aspect émotionnel dans l'entreprise. Pour atteindre cela, il est primordial que l'environnement global de l'entreprise soit tel que les collaborateurs se sentent heureux au sein de l'entreprise.

L.B. mentionne qu'il est important de comprendre les individus sur le plan émotionnel et social de sorte à s'adapter à différents styles de communication et de leadership en fonction des préférences individuelles.

Il dit également qu'il est également nécessaire de comprendre les comportements humains et de travailler sur la gestion du stress et des émotions, à la fois dans le sport et dans le monde de l'entreprise. Il évoque la problématique du burnout en entreprise en mettant en avant les efforts législatifs pour y remédier, tels que le Job Deal en Belgique (cf. *supra* p.5), qui aborde la déconnexion et la responsabilité des entreprises dans le bien-être des employés.

Comprendre les besoins et les émotions des employés est donc essentiel pour la réussite d'un programme comme celui de Jacques Borlée. Il faut rester attentif aux préoccupations de chacun et créer un environnement de travail émotionnellement favorable. Victoria Repa, PDG (présidente-directrice générale) et fondatrice de BetterMe, coach en santé et conférencière invitée à Harvard, a créé un visuel montrant quinze signes d'une intelligence émotionnelle élevée (Voir annexe 2 : 15 signes d'une intelligence émotionnelle élevée)

## 8.2.L'adaptabilité au changement

Un manager doit être capable de naviguer et de diriger l'entreprise à travers des changements rapides et continus. Dans le monde du sport, cette adaptabilité est tout aussi remarquée lorsque le sportif doit être capable de réagir rapidement aux changements de circonstances. Par exemple, le sportif peut se blesser et cela peut avoir des conséquences sur le reste de l'équipe. L'entraîneur ou le coach se devra, dans ce cas, revoir sa stratégie. Dans le sport ou en entreprise, il est alors nécessaire de savoir prendre des décisions rapidement et efficacement tout en maintenant la cohésion et la motivation de l'équipe.

Des conditions externes à l'individu peuvent également changer rapidement et de manière imprévisible. Par exemple, une équipe de football peut devoir s'adapter à un terrain boueux lors d'un match sous la pluie, tout comme une entreprise peut devoir s'adapter à des conditions économiques changeantes. Dans les deux cas, ceux qui sont capables de s'adapter rapidement et de trouver des solutions créatives auront un avantage concurrentiel.

L.B. énonce alors que des changements sont nécessaires dans les pratiques des entreprises pour faire face aux défis du monde du travail moderne, en soulignant tout de même la nécessité d'ajuster les talents aux postes appropriés pour favoriser l'épanouissement professionnel et prévenir le burnout.

J.U. explique que Belfius travaille sur sa culture d'entreprise et développe un tout nouveau modèle de leadership. Dans celui-ci, on retrouve tout ce qui est lié au bien-être des employés dont le projet avec Jacques Borlée. L.B. met en avant que tout changement culturel nécessite du temps pour s'enraciner. Il faut être capable de s'adapter aux besoins changeants de l'organisation et de son personnel tout au long du processus de mise en œuvre du programme. Il fait donc référence à un processus continu pour changer les comportements, notant qu'il faut du temps et des exercices répétés pour voir des résultats durables. Y.G. souligne la difficulté de planifier ce processus de la même manière que pour un athlète de haut niveau. Contrairement au sport, où le pic de performance est clairement défini, le moment où un employé doit exceller n'est pas aussi prévisible. Par conséquent, les programmes doivent être conçus pour assurer une performance continue.

Les principaux défis consistent alors à adapter les méthodes sportives à la réalité de l'entreprise, à gérer la diversité des profils des employés et à maintenir une culture de performance sans tomber dans l'arrogance. De plus, il est difficile de mesurer la performance avec la même précision que dans le domaine sportif.

La gestion du changement a été abordée dans le cours de Management Stratégique donnée par Monsieur Scharff que j'ai suivi dans le cadre de ce master. Les concepts abordés lors de ce cours rejoignent parfaitement notre situation.

Lorsqu'une entreprise organise une réunion pour annoncer un changement ou la mise en place de nouvelles mesures, les collaborateurs s'attendent souvent à ce que le changement soit effectif dès le lendemain. Cependant, cette perception est loin de la réalité. Les managers, qui ont travaillé sur le plan de changement pendant 6 à 12 mois, ont eu le temps d'assimiler et de s'adapter au processus. En revanche, les employés viennent juste de prendre conscience qu'il y a un problème à résoudre et qu'il faut adopter une nouvelle approche. Ainsi, il est impossible de passer directement à l'action sans passer par des étapes intermédiaires.

L.B. explique également que changer un comportement humain, que ce soit pour un sportif ou un manager, prend du temps car ils se sont construits d'une certaine manière jusqu'à ce moment. Modifier un comportement peut nécessiter entre cinq mois et un an. Un changement instantané n'est pas possible. Il faut donc travailler régulièrement et s'exercer.

Nous verrons dans la suite de ce travail qu'après l'annonce du changement, il est crucial de recueillir des feedbacks et de « prendre la température » auprès des collaborateurs. Chaque individu avance à un rythme différent, et la conduite du changement doit prendre cela en compte. Il est important d'écouter et de réexpliquer régulièrement les étapes du processus de transformation. Pour ce faire, certaines personnes devraient consacrer environ



70% de leur temps à parler de la transformation et à écouter les préoccupations et suggestions des employés (Scharff, 2024). Cette écoute active permet de mieux comprendre les leviers de motivation et d'adapter les réponses en conséquence. Au lieu de se précipiter pour trouver des solutions, il faut d'abord comprendre les besoins et les résistances des collaborateurs.

Le management situationnel est cité comme un aspect crucial de la gestion du changement. Il s'agit d'adapter son style de leadership à la situation spécifique de chaque personne, en tenant compte de leur niveau de compétence et de motivation. De plus, Monsieur Scharff explique que le sentiment d'urgence joue un rôle mobilisateur dans le processus de changement. Passer de l'inertie à l'action est l'une des étapes les plus difficiles. Une fois le changement initié, il faut le consolider et le poursuivre pour éviter un retour aux anciennes pratiques.

Enfin, il recommande d'institutionnaliser les nouvelles mesures. Cela signifie qu'elles doivent devenir partie intégrante du fonctionnement quotidien de l'entreprise, transformant ce qui était autrefois une nouveauté en une routine bien établie. Cela assure la durabilité des changements et contribue à une culture organisationnelle résiliente et adaptable. C. du J. rejoint cette idée en relevant que pour avoir des résultats, il faut travailler une certaine répétition dans le but d'installer une nouvelle habitude ou pour aller suffisamment en profondeur dans la compréhension de ce qu'il s'est passé.

• *Le modèle ADKAR*

En me basant sur le discours de Monsieur Sharff et sur les propos de plusieurs individus interrogés pour cette étude, j'ai recueilli un modèle qui paraît facilitateur pour l'implémentation des pratiques sportives dans la culture d'entreprise : le modèle ADKAR. Ce modèle permet de gérer le changement qui s'avère nécessaire si une entreprise souhaite rester pertinente. Le changement peut, toutefois, paraître pénible et inconfortable pour certains. C'est pourquoi il existe des méthodes approuvées pour le fluidifier. Jeff Hiatt, fondateur de Prosci, a justement créé le modèle de gestion du changement ADKAR afin d'aider les membres d'une entreprise à accepter et à comprendre le changement afin d'innover et de gagner en efficacité (Blog Lucidchart, 2019). Voici ci-après un tableau reprenant les notions du modèle ADKAR.

Tableau 3 : *Le modèle ADKAR.*

A	D	K	A	R
Awareness	Desire	Knowledge	Ability	Reinforcement
Sensibiliser les employés à la nécessité de changer en leur expliquant	Susciter le désir de changer afin de faire participer les équipes et les	Former les employés à la manière d'opérer le changement en	Concrétiser ces connaissances en capacité à réaliser le changement	Rendre le changement permanent en consolidant les

pourquoi les évolutions sont nécessaires, en termes de raisons et de besoins internes et externes.	impliquer dans le processus.	mettant de nouveaux processus en place.	afin d'ancrer les nouvelles compétences pour qu'elles deviennent automatiques.	nouvelles méthodes.
--	------------------------------	---	--	---------------------

Source : Blog Lucidchart. (2019, 11 octobre). *Modèle ADKAR et la gestion du changement*.

<https://www.lucidchart.com/blog/fr/modele-adkar-pour-la-gestion-du-changement>

Je vais à présent aborder très brièvement chacune des notions pour l'appliquer à notre sujet.

#### °Awareness (sensibilisation)

Dans le contexte de l'utilisation de méthodes sportives telles que celles de Jacques Borlée, la sensibilisation pourrait impliquer d'informer les employés sur l'importance de la préparation mentale et physique pour améliorer leur bien-être au travail et leur performance. C. du J. mentionne justement que la problématique du stress et de l'épuisement est encore très mal comprise et mal expliquée par beaucoup de monde aujourd'hui.

Pour ce faire, l'entreprise peut organiser des présentations, des ateliers ou des sessions de sensibilisation où les employés apprennent les avantages de ces techniques, comme la réduction du stress, l'amélioration de la concentration et la gestion de l'anxiété. Lors de cette étape de sensibilisation, l'entreprise peut également aider les collaborateurs à identifier le besoin de ces méthodes en leurs partageant les signes d'une situation de burnout par exemple. Victoria Repa propose aussi un visuel pour cette thématique (Voir annexe 2 : 15 signes d'une intelligence émotionnelle élevée).

#### °Desire (Désir)

Une fois que les employés sont conscients des avantages potentiels, il est nécessaire de susciter leur désir de changer. Cela pourrait signifier partager des témoignages ou des études de cas montrant comment ces techniques ont aidé d'autres personnes à réussir et à se sentir mieux dans leur travail. De plus, l'entreprise peut organiser des séances interactives où les employés peuvent exprimer leur désir de participer à des programmes de préparation mentale et physique.

Cependant, même si les employés sont capables de comprendre la nécessité du changement, cela ne veut pas dire qu'ils voudront y participer. En effet, s'ils ne soutiennent pas pleinement ce changement, il faudra d'autant plus les accompagner tout au long du processus jusqu'à ce qu'ils soient à l'aise. Cette remarque a été soulignée par L.B..

D'ailleurs, même si certains individus résistent de manière passive au changement, ils devront y participer quand cela les arrangera. Comme l'a souligné Monsieur Scharff, les employés sont également susceptibles de revenir à leurs anciennes habitudes très rapidement si le suivi n'est pas correctement mis en place.

### °Knowledge (Connaissance)

Quand les employés ont établi un désir de changement, ils doivent acquérir les connaissances nécessaires pour utiliser les techniques de manière efficace. Cela peut impliquer des sessions de formations dirigées par des experts ou des coachs qualifiés, où les employés apprennent les différentes techniques et leur application dans un contexte professionnel. Comme nous l'avons vu précédemment, dans le cas du projet de Jacques Borlée, les séances sont automatiquement accompagnées par des professionnels.

### °Ability (Capacité)

Une fois que les employés ont les compétences nécessaires, ils doivent être capables de mettre en pratique ces méthodes dans leur quotidien au travail. Des séances pratiques et des exercices réguliers pourraient être organisés pour aider les employés à développer leurs compétences et à intégrer ces pratiques dans leur routine de travail. Ceci rejoint les idées de Monsieur Scharff ainsi que les propos de L.B. qui énonce la nécessité d'un processus continu pour changer les comportements et qu'il faut du temps et des exercices répétés pour voir des résultats durables.

Dans le cas où ces méthodes sont étendues à tout le personnel, les managers pourraient également jouer un rôle crucial en encourageant et en soutenant activement les employés dans l'application de ces techniques. J.U. parle notamment du fait qu'il y a une forme de vulnérabilité d'accepter qu'on ne soit pas parfait et que le manager doive faire un travail sur ses équipes, mais également sur lui-même parce qu'il doit montrer l'exemple. À travers le cours de management stratégique, Monsieur Scharff souligne également le fait que le dirigeant et les managers doivent incarner le changement et aligner l'organisation (Scharff, 2024). De plus, Gilles Samyn, président du conseil d'administration du Groupe Degroof Petercam, appuie ces propos en déclarant que le leadership « c'est la capacité d'entraîner derrière soi des hommes et des femmes vers un objectif partagé » (...) L'exemplarité est une forme de leadership. « On ne peut pas être un leader si on n'est pas un exemple » (Degroof Petercam, 2023, p.22).

Pour citer un exemple, M.R. tente au mieux d'incarner le changement et d'aligner ses collaborateurs. Il explique que dans une entreprise de service comme la leur, ils n'ont pas un produit type comme, par exemple, un téléphone. Ils sont plutôt au service de leurs clients. La manière avec laquelle ils vont répondre aux attentes de leurs clients, dans des produits assez intangibles tels que des produits bancaires, d'asset management et d'assurance c'est leur capacité à dynamiser et à inspirer les collaborateurs qui font qu'ils se distinguent ou non des autres. C'est sur ce principe que la direction de Belfius s'est fondée. Il ajoute ensuite qu'il faut avant tout avoir une mission, le fameux « purpose », et dès qu'il prend la parole en interne ou en externe il l'énumère. Il demande à ses collaborateurs de se montrer inspirants et tente d'aligner tout le monde, y compris les 10000 collaborateurs de Belfius, à cette mission. Ceci fait référence au « Why » d'une entreprise et le « What » serait alors, dans le cas de Belfius, une banque assurance. Quant au le « How » c'est quand l'être humain intervient où il y a les valeurs, les attitudes, et la marque.

De plus, ce n'est pas parce que les employés ont compris le changement, les méthodes et l'utilisation de celles-ci qu'ils sont prêts à les maîtriser. Il est donc nécessaire de les mettre en pratique petit à petit en trouvant des moyens d'améliorer et de rationaliser les processus.

#### °Renforcement (Renforcement)

Afin de garantir que les changements deviennent permanents, il est essentiel de fournir un soutien continu. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'objectif est que les collaborateurs ne reviennent pas à leurs anciennes habitudes. Ce dernier point est probablement le plus important selon J.D.. Il propose notamment une évaluation après plusieurs mois. Des évaluations sont souvent mises en place en début de projet mais il est également important d'instaurer un suivi dans lequel on instaure de nouvelles évaluations périodiques. C. du J. insiste sur la nécessité de traduire les valeurs de bien-être en actions concrètes et de maintenir un suivi régulier pour garantir l'efficacité des programmes de bien-être.

Des séances de suivi, des groupes de soutien ou des coachings individuels peuvent être mis en place pour aider les employés à maintenir leur pratique et à surmonter les obstacles éventuels. En outre, reconnaître et célébrer les progrès et les réussites des individus peut renforcer leur engagement et leur motivation à continuer. Le renforcement peut être aussi sous forme de mesures de performances et de commentaires positifs.

Pour que l'applicabilité de ce modèle soit une réussite, il faut que les employés aient une idée claire de la nature des changements, des motivations de l'entreprise à la mise en pratique de ces méthodes et de la manière dont va se dérouler le programme. Pour ce faire, la communication joue un rôle important (cf. *infra* p.62 )

Ensuite, il ne faut pas craindre la résistance au changement. Celle-ci n'est pas un facteur négatif puisqu'elle est le signe du changement et de la résignation, autrement dit l'acceptation, est témoin de l'arrivée imminente du passage à l'acte (Scharff, 2024). L'adoption totale d'un changement demande toujours un certain temps. J.U. admet que dans un premier temps les employés peuvent être réticents quant à l'implémentation de nouvelles méthodes et de nouvelles mesures puisque cela conduit souvent les gens à sortir de leur zone de confort mais une fois que les choses sont en place et encadrées ils y sont plus favorables.

### 8.3.Les technologies avancées

Cette compétence consiste à comprendre et à exploiter les nouvelles technologies afin d'améliorer les processus et la productivité.

L.B. relève qu'intégrer des technologies avancées peut améliorer l'efficacité et l'attrait du programme, mais il faut également veiller à ce que ces technologies soient accessibles et utilisables par tous.

Comme expliqué dans le chapitre 5, les avancées technologiques offrent des opportunités pour de nouvelles approches ou pour améliorer les méthodes existantes. Cette

évolution témoigne d'une recherche constante de moyens plus efficaces pour aider les individus à gérer leurs émotions et à optimiser leurs performances, que ce soit dans le domaine sportif, professionnel ou personnel.

M.R. partage qu'il y a deux choses qui font la différence chez Belfius : la technologie et les hommes et les femmes de Belfius. Sa responsabilité est de faire en sorte que l'ensemble de son activité soit cohérente, alignée et d'y intégrer le bien-être. Il explique que c'est à ce moment-là que l'équilibre entre challenge, ressources, stress et résilience et accompagnement de ce stress au travers des méthodes inspirées du sport, de la diététique, de la gestion du sommeil et de la mobilité fait un tout.

#### 8.4. Le leadership inclusif

Cette compétence met en avant l'encouragement de la diversité, de l'inclusion et de l'équité au sein de l'équipe et de l'entreprise. John-John Dohmen défend cette compétence et soulève notamment que la réussite d'une équipe est avant tout une histoire humaine : les relations humaines les ont amenées au podium. De plus, Jacques Borlée défend le leadership comme étant un moyen de sublimer les individualités en leur accordant énormément d'intérêt et de considération afin qu'elles se sentent portées et puissent se transcender.

M.R. souligne l'importance d'aligner les collaborateurs et de les aligner avec la mission de l'entreprise, ainsi que de créer un environnement où ils se sentent heureux et émotionnellement investis.

L.B. parle de la nécessité pour les personnes impliquées dans les programmes de développement personnel en entreprise d'être attentifs à l'aspect humain et met l'accent sur le besoin de créer un environnement inclusif. De plus, il différencie l'expert et le coach. Le coach gère la dimension humaine. Il est nécessaire d'adapter son approche en fonction des besoins individuels et collectifs.

L'humilité et la confiance dans la relation entre les entraîneurs ou les coaches et les athlètes sont des valeurs importantes. Il est essentiel d'avoir une communication efficace ainsi qu'une accessibilité à des concepts pour maintenir cette relation.

Dans le chapitre 2, nous avons vu qu'une source du bien-être était l'équité (cf. *supra* p.14). Il a été expliqué que les salariés avaient une aversion pour les inégalités de rémunération. Ce constat peut être vu au sens large et nous devons donc porter un point d'attention sur la préoccupation des employés concernant leur propre situation au sein de l'entreprise, mais également celle de leurs collègues.

Cette problématique a été relevée par J.D.. La mise en place de nouveaux programmes au sein de l'entreprise peut créer de la frustration chez certains individus. Cela concerne les

employés qui n'auraient pas le temps d'y participer. Pour citer un exemple, quand tu évolues, personnellement ou professionnellement tu as de nouvelles priorités. La famille en est une. Certaines personnes ne pourraient donc pas pouvoir prendre le temps en dehors de leurs horaires pour participer à ce type de programme. Un autre exemple serait que si le programme doit s'effectuer en journée, tous les individus ne pourraient pas pouvoir en bénéficier parce qu'ils ont une tâche qui les en empêcherait comme la permanence téléphonique par exemple. J.D. souligne que chaque couche de l'entreprise a des besoins différents.

L.B. rejoint ces propos en expliquant que si l'entreprise demande à ses collaborateurs de passer autant de temps pour se former et se développer, il faut alors prévoir dans le budget un nombre d'invités qui va permettre aux individus de partir en toute sérénité pour participer au programme et ainsi éviter que l'équipe se retrouve dans une situation de stress. Le risque relevé ici est que tout le capital que l'entreprise aura acquis risque de partir et qu'il pourrait y avoir un manque de cohérence. De plus, il souligne lui aussi que la gestion des tâches, du temps, des priorités est importante pour être efficace dans son travail. La structuration des projets avec une approche de gestion de projet est également nécessaire. Il qualifie le Project management comme étant une philosophie de travail.

L'équité fait donc partie de la qualité de vie au travail et il faut réussir à créer de la cohérence dans ce qu'il est mis en place. Il y a l'équité entre les employés au sein d'une même équipe mais aussi l'équité entre différents départements qui n'ont pas les mêmes tâches quotidiennes et les mêmes besoins.

Concernant cela, J.D. et L.B. se rejoignent sur l'idée de désigner un représentant pour chaque groupe, département, ou étage. L.B. énonce un groupe pilote avec des représentants pour les différents départements.

En outre, dans la revue *Htag by références*, John-John Dohmen soulève une difficulté pour les Ressources Humaines en entreprise : l'enjeu des différentes générations (Lo Giudice, 2024). John-John explique dans l'équipe nationale de hockey, les plus anciens doivent veiller à l'intégration de la jeune génération. Il raconte que ce n'est, en général, pas trop difficile. En revanche, gérer les différents modes de pensée l'est plus. « Un jour, on parlait d'argent et j'expliquais que, jusqu'à un certain âge, j'avais joué pour le seul plaisir. On ne gagnait pas d'argent. Un jeune joueur m'interpelle en disant : Oui, les temps ont changé. En fait, non, les temps n'ont pas changé du tout. L'équipe a fait des résultats. Depuis peu, on peut vivre du hockey. Toi, tu viens d'arriver et tu reçois un salaire, mais grâce à la génération qui t'a précédé. Il faut parfois reprendre les bases et c'est plutôt normal. De la même façon, aujourd'hui, les plus jeunes de l'équipe considèrent que la qualification pour les JO<sup>9</sup>, c'est juste normal. Non, ça n'a rien de normal. C'est exceptionnel. Parfois, on nous demande ce qui nous motive alors

---

<sup>9</sup> Jeux Olympiques

qu'on a tout gagné. Nous avons un nouvel objectif que nous avons défini ensemble : nous voulons toujours tout gagner, mais nous voulons aussi inspirer les générations suivantes, inspirer les gens dans tous les domaines, transmettre cette image d'équipe unie de joueurs qui ont une bonne attitude et qui se battent pour le maillot. » (cité par Lo Giudice, 2024, p. 44).

Cette différence de génération est également relevée par J.D.. Celui-ci explique que les initiatives de l'entreprise telles que la salle de fitness, par exemple, sont très attractives pour les jeunes. C.G. ajoute qu'il faut alors faire attention à ne pas paraître pour une entreprise « club med ». Ces initiatives, bien que souvent perçues comme des éléments de confort standard, sont en réalité le fruit d'un travail conséquent de l'entreprise et d'un investissement stratégique. Installer une salle de sport sur le lieu de travail n'est pas une banalité ; cela nécessite une vision à long terme et des ressources significatives. Toutes les entreprises n'ont pas les moyens de se permettre de telles installations, et il est important de reconnaître que ces avantages ne sont pas une norme universelle mais plutôt le résultat d'une stratégie délibérée visant à créer un cadre de travail attrayant et performant.

La difficulté de proposer des programmes sans qu'ils puissent paraître comme étant de programmes « alibi » est relevée aussi par C. du J.. Il souligne alors l'importance d'être en accord au niveau de la communication et de l'écoute.

Dans le chapitre 4, nous avons vu qu'à l'époque, l'intérêt des dirigeants pour l'aspect psychologique des employés était davantage motivé par le désir de les contrôler plus efficacement que par une préoccupation réelle pour leur bien-être physique et mental. C'est à partir des années 1930, qu'un certain nombre d'entreprises ont pris conscience de l'importance du « capital humain » (cf. *supra* p.21).

C.G. fait référence à cette évolution du management en expliquant qu'à l'époque, l'accent n'était pas encore mis sur des aspects plus intimes de la performance, comme ceux abordés avec Jacques Borlée. Cependant, l'idée qu'un manager devait veiller à son alimentation et à ses énergies émotionnelles, mentales et physiques était déjà présente, bien que l'approche fût plus orientée vers le bien-être traditionnel. Elle raconte qu'il y a 50 ans, les athlètes ne méditaient pas, n'avaient pas de psychologues et ne faisaient pas de bains froids après une course. Nous leur demandions simplement de courir et de s'entraîner. Aujourd'hui, nous croyons que les gens seront plus performants s'ils prennent soin d'eux. C'est à eux de prendre conscience de cela et d'en faire une priorité. De plus en plus de CEOs affirment qu'ils méditent, ont arrêté l'alcool et dorment huit heures par nuit, même si cela les empêche de travailler pendant ce temps. Ils estiment que cela améliore la qualité de leur travail, leurs décisions et leurs interactions humaines. Elle conclut en disant « Je suis convaincue que les top managers doivent suivre cette voie, car c'est un véritable atout ».

Dans ce point, on relève l'importance de la dimension globale de la gestion de l'humain. L'intégration d'un programme sportif doit prendre en compte cette dimension en entreprise pour être correctement réalisée.

### 8.5. La pensée critique et la résolution du problème

Cette compétence concerne la capacité à analyser des informations complexes et à prendre des décisions éclairées dans un environnement en constante évolution.

M.R. met en avant le besoin de gérer l'équilibre entre le défi, les ressources, le stress et la résilience, soulignant l'importance de prendre des mesures concrètes pour accompagner le stress au travers de programmes axés sur le sport, la diététique et la gestion du sommeil.

Pour commencer, analyser des informations complexes implique la capacité à comprendre et à interpréter des données, parfois contradictoires. Cela nécessite des compétences analytiques solides, telles que la capacité à identifier des tendances, à repérer des corrélations et à évaluer la fiabilité des données.

M.R. fait comprendre que dans un environnement professionnel exigeant, il est crucial de trouver un équilibre entre les exigences du travail et les ressources disponibles pour y répondre. Cela peut inclure des compétences en gestion du temps, en priorisation des tâches et en allocation des ressources (cf. *infra* p.64).

En outre, M.R. reconnaît que le stress fait partie intégrante de nombreux environnements professionnels, mais insiste sur le fait qu'il est possible de le gérer de manière proactive. Les programmes axés sur le bien-être physique et mental peuvent aider les individus à mieux faire face au stress et à maintenir leur performance à un niveau optimal.

Ensuite, avant de mettre en œuvre de telles mesures, il est nécessaire d'effectuer des études statistiques pour analyser les points d'amélioration. Pour ce faire, il convient de recueillir des données sur, entre autres, les niveaux de stress, les motivations au travail, les habitudes alimentaires et les routines de sommeil et d'analyser ces données pour identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées. « Si on ne mesure pas, on ne sait pas » dit M.R.. Ces études fournissent une base solide pour que des programmes de bien-être, tel que celui de Jacques Borlée, soient efficaces et adaptés aux besoins spécifiques de l'organisation et de ses employés. C.G. complète ces propos en expliquant que ces études permettent de voir certaines choses : si l'absentéisme d'un département est élevé, il n'est alors, en général, pas très performant. Elle relève aussi qu'ils n'ont pas encore fait ça à une échelle globale. Elle cite : « Quand vous voyez une entreprise où les gens démissionnent, où les chiffres publiés commencent à être moins bons, en général, il y a un problème culturel aussi, ou de bien-être ».

### 8.6. La créativité et l'innovation

Cette compétence vise à fournir des idées novatrices afin de stimuler la croissance et la compétitivité de l'entreprise.



En intégrant des techniques de préparation physique et mentale inspirées du monde du sport de haut niveau, Belfius, pour citer un exemple, peut favoriser un environnement propice à la créativité et à l'innovation.

La plus-value de l'application de telles techniques réside dans leur capacité à cultiver un état d'esprit optimal chez les collaborateurs. En réduisant le stress et en améliorant le bien-être général, ces pratiques permettent aux individus de libérer leur potentiel créatif et de penser de manière plus inventive. La méditation, la visualisation et d'autres méthodes de relaxation favorisent une mentalité ouverte et réceptive, propice à la génération d'idées novatrices. La visualisation est d'ailleurs une des analogies que Y.G. utilise. Il met en avant l'importance de visualiser un objectif et de le traduire en quelque chose qu'on peut comprendre et qu'on peut saisir. Y.G. raconte, par exemple, que nous devons viser le podium. Si nous ne visons pas le podium, nous risquons de ne même pas pouvoir concourir, n'étant même pas inscrits à la course. Pour lui, il n'y a pas de deuxième place, tout comme dans l'America's Cup. Il raconte alors l'anecdote de l'America's Cup. La première fois, ce sont les Anglais qui ont affirmé aux Américains que leurs bateaux étaient plus rapides. Les Américains n'étaient pas d'accord, alors ils ont organisé une course entre un bateau britannique et un bateau américain. La reine, qui observait la course, a demandé : « Où est le deuxième ? » car le bateau américain était nettement en tête. Cette métaphore, Y.G. l'utilise souvent pour illustrer l'idée que nous devons toujours chercher à être les meilleurs. La raison pour laquelle la métaphore sportive est importante est que le sport, en quelque sorte, représente un classement, un ranking.

J'ai également constaté que cet investissement dans le bien-être des employés peut constituer un avantage concurrentiel pour les entreprises. En créant un environnement de travail où les individus se sentent en confiance, soutenus et encouragés à développer leur créativité, les organisations peuvent attirer et retenir les meilleurs talents. Des employés épanouis et motivés sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leur travail, ce qui se traduit par une productivité accrue et des résultats positifs.

La création de confiance a été relevée par L.B.. Il a en effet expliqué que lorsqu'on travaille sur l'humain, qui est une dimension parfois encore pour le moment tabou, il est essentiel de tisser un lien avec lui. Pour ce faire, que ce soit Jacques Borlée ou encore John-John Dohmen, ils apportent une histoire qui peut être écoutée par les collaborateurs en entreprise. Par la suite, lorsqu'il est question de s'inspirer de ces histoires et d'utiliser les pratiques sportives en entreprise, il faut que ça reste abordable et simple avec une communication adaptée. Cette communication sera expliquée dans le point suivant.

Ensuite, le concept de « Great Place to Work » (un excellent lieu de travail) s'inscrit dans cette dynamique. Ce concept a été abordé par Y.B. lors de la conférence « Comment optimiser le potentiel des Talents de nos organisations » à la faculté Warocqué de Mons. Il

s'agit d'une certification attribuée aux entreprises offrant un environnement de travail exceptionnel, où les employés se sentent valorisés, écoutés et soutenus dans leur développement professionnel et personnel. En mettant en œuvre des programmes pour améliorer le bien-être des employés, les entreprises peuvent aspirer à cette reconnaissance et renforcer leur réputation en tant qu'employeur de choix.

#### 8.7.La communication

La communication est essentielle tant en interne qu'en externe. Dans le contexte de ce travail, je ferai référence à la communication en interne.

Y.B. explique que le lien entre le sport et le monde de l'entreprise c'est principalement travailler ensemble vers un objectif commun. Il rejoint les propos de M.R. sur la notion d'amélioration continue qui est indispensable. Il y a un travail collectif au vestiaire ou en réunion pour préparer cette amélioration. John-John Dohmen explique qu'en visant l'excellence, même si on n'atteint pas le but ultime, cela implique de devoir s'améliorer. On continuera perpétuellement de s'améliorer. De plus, pour atteindre un objectif commun, on est obligé de discuter de ce qu'on ressent, autrement dit parler de nos émotions. Cela implique une communication transparente et une culture de soutien.

Cette communication participe au bien-être des employés. L.B. mentionne l'importance de la communication efficace dans le coaching et le leadership. Il faut comprendre les préférences de communication individuelles pour favoriser une interaction efficace. Une communication claire et transparente est essentielle pour expliquer, par exemple, le programme de Jacques Borlée : obtenir l'adhésion des employés et gérer les attentes tout au long du processus. Pour que les méthodes soient efficaces, il est essentiel que les employés puissent échanger sur leurs ressentis et leurs émotions afin de comprendre leurs besoins et adapter les techniques.

Cette écoute et ce soutien sont également relevés par J.D.. Il fait comprendre que, parfois, ce qui peut démotiver ou générer du stress ce n'est pas d'avoir beaucoup de travail mais c'est le sentiment de ne pas être écouté ou compris. Il identifie aussi deux parties dans la communication : l'écoute et la transmission.

Tant à travers les entrevues que la conférence, la notion de feedback a été identifiée comme primordiale. C.D. explique que la culture du feedback est finalement de créer un environnement de travail où les salariés peuvent solliciter régulièrement. Autrement dit, donner du feedback et l'utiliser au quotidien vise à améliorer leur vie au travail, que ce soit en termes de performances ou de bien-être. Cela passe par différents éléments. D'abord, il doit être donné dans l'intérêt de l'individu et non perçu comme une menace. Ensuite, cela doit apporter quelque chose de constructif. Pour ce faire, il est nécessaire de construire un environnement où l'apprentissage et le développement de la personne sont privilégiés. Cette

culture passe par le rôle du management qui a un rôle d'exemple à jouer dans cette idée de valoriser et donner du feedback auprès des employés.

Concernant cette culture du feedback, John-John Dohmen donne un exemple concret : son équipe de hockey qui a su instaurer une vraie culture du feedback. En effet, ils organisent des speed-dating entre eux afin de s'échanger des feedbacks. Le principe est de communiquer trois choses positives que la personne pouvait amener dans le groupe et une chose à améliorer. Par la suite, l'idée est de le reproduire tous ensemble en se mettant en cercle, tout en restant bienveillant.

C.D. évoque un point sur la motivation. Selon elle, on ne sait pas motiver une personne mais on peut créer un environnement de travail dans lequel la personne va aller chercher sa propre motivation. Le manager joue un rôle crucial, de par sa disponibilité et sa proximité avec les membres de son équipe. J.D. relève lui aussi cette présence en soutenant qu'en tant que team manager, l'idéal serait de consacrer 50% de son temps pour s'occuper de l'équipe. Il cite : « Mon rôle, c'est de faire en sorte que les gens se sentent bien, qu'ils ont les moyens qu'ils ont besoin ». Cependant, ce n'est pas évident.

Contrairement à un sportif qui pourrait avoir un coach mental ou autre, l'employé a souvent qu'un manager qui doit à lui seul prendre plusieurs rôles. Pour les dirigeants d'entreprise ou les managers, comparés à l'athlète de haut niveau, la situation est d'autant plus critique puisqu'ils ne sont pas accompagnés. L'intégration de méthodes telles que celles de Jacques Borlée est alors bénéfique afin de leur apporter un environnement propice à leur bien-être et motivation vers la performance. C.D. poursuit en décrivant la spirale positive de la motivation qui repose sur l'idée de pouvoir ressentir un sentiment d'efficacité et être capable d'accomplir les tâches sur lesquelles on est attendu, et savoir que c'est apprécié grâce aux feedbacks.

Une bonne communication est alors favorable au bien-être des employés, tout comme elle l'est dans le monde du sport. Dans le cadre de l'utilisation de nouvelles méthodes au sein de l'entreprise, cette compétence est essentielle afin de répondre aux besoins des individus et de cette manière les faire progresser.

M.R. relève un autre élément pertinent quant à l'utilisation de pratique sportive en entreprise. Lorsque, dans le cas de l'intégration du projet Borlée au sein de Belfius, les méthodes doivent être expliquées aux individus, la communication doit impérativement être claire et transparente. Les notions sportives ne sont pas spécialement connues pour les personnes travaillant dans l'entreprise et pour susciter leur intérêt et les convaincre des bienfaits, il est important de convenir d'une communication adaptée.

L.B. complète ces propos en expliquant que les sportifs de haut niveau comme John-John Dohmen, par exemple, apportent une histoire qui est écoutée par les personnes parce qu'ils ne viennent pas avec de la théorie. Par après, lorsqu'ils sont amenés à développer leurs

techniques au sein de l'entreprise, ils doivent rester dans quelque chose qui est abordable et qui est simple.

#### 8.8. La gestion du temps et des priorités

Sans doute considérée comme étant un des principaux défis relevés dans cette étude, la gestion du temps et des priorités consiste à savoir gérer efficacement les tâches, les délais et les ressources afin d'optimiser la performance.

J.D. soulève cette compétence qui s'avère être en réalité un défi dans la mise en place de programmes tels que celui de Jacques Borlée. Certains départements au sein de l'entreprise ont des tâches quotidiennes à réaliser qui ne peuvent pas être interrompues. Il est alors difficile pour les collaborateurs de repenser leur routine. Bien souvent, des formations sont proposées aux managers dans le but de transmettre des conseils sur la gestion du temps. Cependant, J.D. relève que ces formations sont la plupart du temps de la théorie et que le lendemain ils retournent au bureau et doivent à nouveau faire face à la première priorité qui est leur tâche opérationnelle. Il cite : « Quand tu retournes à la réalité, c'est là que c'est difficile de dire tiens, voilà, je veux vraiment en faire quelque chose ».

En outre, une autre problématique a été identifiée par plusieurs participants de cette étude, dont notamment M.R. . La pandémie de Covid 19 a eu de nombreuses conséquences dans le monde du travail comme le télétravail. J.D. explique que le fait de travailler à distance a changé pas mal de choses. Cela permet de réaménager leur emploi du temps plus facilement sans devoir compter le temps de leur déplacement pour aller au bureau. Par exemple, si les collaborateurs doivent se rendre au bureau deux fois par semaine, il leur reste cinq jours pour faire des activités de leur souhait et proches de chez eux. Cela veut dire que si l'entreprise veut améliorer le bien-être des collaborateurs en leur proposant, par exemple, un programme et des installations adéquates, elle doit pouvoir penser à l'intégrer pendant les journées de bureau tout en sachant que durant ces jours-là, les journées des travailleurs sont chargées de par les déplacements entre le domicile et le lieu de travail et en raison des tâches à effectuer.

Dans la mise en place de pratique sportive par des programmes, l'entreprise doit également veiller à fournir une solution pour la gestion du temps et des priorités des collaborateurs.

L.B. aborde l'établissement d'un calendrier réaliste pour la mise en œuvre d'un programme tel que celui de Jacques Borlée. Cela implique de planifier méthodologiquement les sessions d'entraînement ou les activités de bien-être de manière à ce qu'elles ne perturbent pas excessivement les horaires de travail des collaborateurs. Un calendrier réaliste permettra de garantir que les employés puissent pleinement profiter du programme sans compromettre leur efficacité professionnelle puisque l'amélioration de leur bien-être a justement pour but d'optimiser leur performance.

En revanche, C.G. explique que pour le top management c'est différent. Les personnes y faisant partie n'ont pas d'horaire. Si nous leurs proposons de faire ce genre de programme, c'est dans le cadre de leur vie professionnelle. Elle explique qu'il faut responsabiliser chacun et faire comprendre qu'on est le maître de son propre bien-être. Elle cite : « Un manager très gentil qui vous inspire, vous enthousiasme et vous soutient à travailler plus, il ne va pas vous empêcher de travailler la nuit ». Cette responsabilité a été soutenue par plusieurs intervenants.

#### 8.9. La capacité à développer les talents

L'intention d'améliorer le bien-être des collaborateurs s'inscrit dans le développement des talents puisqu'il leur permet de se développer professionnellement en leur offrant un environnement propice à la performance. Cette compétence vise donc à identifier, recruter et développer les compétences des membres de l'équipe pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise.

L.B. est favorable à l'apport des contributions bidirectionnelles entre le monde du sport et celui de l'entreprise et suggère une approche de développement des talents qui intègre les enseignements des deux domaines.

De plus, il propose des approches qui visent à aider les individus à trouver un équilibre entre leurs aspirations personnelles et professionnelles, en mettant l'accent sur l'importance de choisir des carrières qui correspondent à leurs talents et à leurs valeurs intrinsèques.

Le SPF (Service Public Fédéral) explique la responsabilité des entreprises sur la remise au travail des maladies à long terme. Celle-ci n'est pas spécialement une des premières préoccupations des entreprises parce qu'après une certaine période, c'est pris en charge par la Sécurité sociale. Or, ce n'est pas favorable à l'entreprise. Selon L.B., cette remise au travail pourrait être une des pistes dans le cadre du burnout.

La première chose serait de travailler sur l'emplacement du collaborateur au sein de l'entreprise. Beaucoup de personnes, et c'est encore le cas aujourd'hui, ont fait des études et font des métiers simplement par imagerie sociale ou imagerie parentale. Ils n'ont donc pas choisi le travail qui correspondait à leur talent et à leurs valeurs. Et cela peut également être un facteur du burnout. Dans le cas où le travail leur correspond, certains dépensent trop d'énergie. Ceci peut aussi être un point d'attention. Il y en a qui sont complètement alignés mais ils risquent d'être épuisés à un moment parce qu'ils ne vont pas faire attention au fait qu'ils restent un être humain.

Le monde évolue de plus en plus vite, ce qui implique que tout le monde va devoir effectuer des changements. En conséquence, si le collaborateur n'a pas choisi un métier pour

lequel il a une motivation intrinsèque pour d'évoluer avec ce métier, à un moment donné, il ou elle sera en proie à des peurs et à de l'anxiété qui seront bien plus grandes que prévu. De ce fait, il est important d'aborder une réflexion beaucoup plus en profondeur et d'ajuster ses talents et de vérifier qu'ils soient au bon endroit.

Ces éléments doivent alors être considérés comme préparateurs ou complémentaires à la mise en place de pratique sportive en entreprise. En effet, afin d'assurer le succès d'un programme tel que celui de Jacques Borlée, une introspection du collaborateur en amont est essentielle. Le but est d'abord de situer l'individu au sein de son travail et parcours professionnel, détecter les sources de son potentiel stress ou anxiété ou bien encore de comprendre le sens qu'il donne à sa vocation. Ceci peut se réaliser grâce à la communication transparente et la mise en place de feedbacks (cf. *supra* p.64). Une fois cette étape réalisée, le programme peut espérer être adapté et perdurer dans la routine du collaborateur et ainsi générer des résultats favorables.

#### 8.10. La pensée stratégique

Cette compétence vise à avoir une vision à long terme et une compréhension approfondie de l'industrie pour prendre des décisions qui favorisent la croissance et la durabilité de l'entreprise.

L.B. parle des défis actuels du marché du travail, tels que la pénurie de talents en Belgique, en soulignant la nécessité d'aligner les compétences des individus avec les besoins du marché pour éviter le surmenage et le mal-être professionnel. Cela témoigne d'une réflexion stratégique sur les pratiques de recrutement et de développement des entreprises. Il souligne aussi l'adoption d'une approche stratégique en articulant clairement les objectifs à long terme du programme et en élaborant des plans détaillés pour les atteindre, en tenant compte des défis potentiels et des opportunités.

J.D. souligne également la nécessité de privilégier une perspective à long terme. En effet, les initiatives visant à améliorer le bien-être des employés ont souvent une durée limitée, ne faisant que susciter un intérêt passager sans s'intégrer réellement dans la routine des employés.

Cette difficulté peut provenir du fait que, selon M.R. contrairement aux sportifs de haut niveau, les individus en entreprise n'ont pas tellement de grosses échéances à raison par exemple de trois ou quatre fois par an. Ceci relève d'autant plus l'importance d'adopter une vision sur le long terme. Pour ce faire, M.R. relève l'importance d'avoir un ensemble de moyens technologiques, émotionnels et physiques pour soutenir et maintenir la continuité. Il appuie ses propos en prenant l'exemple des méthodes de Jacques Borlée. Ce qui est intéressant, selon lui, dans la méthode Borlée c'est que c'est prouvé scientifiquement. Il cite : « C'est juste la réalité ». On ne peut pas remettre en cause l'aspect statistique et scientifique.

Les travailleurs en entreprise, ne pouvant pas se baser sur les échéances et les victoires ou défaites peuvent alors se convaincre en se référant aux faits. Un autre exemple cité par M.R., c'est qu'il y a un principe qui explique que toutes les huit semaines, on doit reposer son corps. Il invite alors tout le monde à prendre des congés toutes les huit semaines.

En outre, une autre difficulté à mettre en place des pratiques sportives en entreprise réside dans le fait que pour le sportif, ces méthodes sont introduites dans son programme et soutenues par le coach ou le préparateur. Cela fait partie de son entraînement, ce n'est pas à l'athlète de réellement décider s'il veut y participer ou pas. En revanche, en entreprise, l'employeur ne peut pas imposer à ses employés d'avoir recours à ces pratiques. D'une part, celles-ci ne sont pas tellement de coutumes et d'autre part, les liens entre le bien-être et la performance en entreprise ne sont pas perçus comme évidents.

C.G. explique qu'une solution est de commencer par des initiatives « soft ». C'est-à-dire, par exemple, adapter les produits alimentaires qu'ils offrent à la vente ou gratuitement au sein de l'entreprise. Ces initiatives ont pour but de donner des signes. L'une des premières actions de J.U. a été de changer le service de restauration pour offrir des options plus saines, ce qui a été très bien accueilli. Les employés passent désormais plus de temps à déjeuner, ce qu'ils ne faisaient plus avant. Il faut donc y aller étape par étape. Ce qui est plus compliqué, par exemple, c'est de demander aux collaborateurs d'aller voir un diététicien. C.G. cite : « ouvrir une salle de sport dans l'entreprise, c'est facile. Ouvrir un salon de massage, ça l'est déjà beaucoup moins ».

Le centre Psyche, dirigé par C. du J., a une approche par laquelle il laisse les collaborateurs se diriger vers les techniques auxquelles ils sont ouverts. Pour C. du J., tous les individus partagent les mêmes besoins. Par exemple, chaque membre de l'entreprise cherche à maintenir un équilibre pour réussir sur le long terme. Cependant, les attentes varient en fonction du rôle occupé : collaborateur, expert, directeur, etc. Plus on gravit les échelons hiérarchiques, plus on s'attend à ce que ces personnes soient capables de diriger l'entreprise. Chacun a son identité, ses valeurs et ses passions, et il est donc inefficace d'imposer un programme unique à tous. Selon lui, il est crucial que chacun puisse choisir des activités adaptées à ses préférences pour gérer son stress et améliorer son bien-être. Par exemple, il ne serait pas judicieux de forcer une personne qui préfère se ressourcer par des promenades à faire 50 minutes de cardio en salle de sport. De même, il ne faut pas obliger quelqu'un de très actif à pratiquer le Pilates s'il ne s'y sent pas à l'aise. De plus, C. du J. souligne que la problématique de la fatigue, de l'épuisement et du burn-out est quelque chose qui s'installe dans le temps qui peut avoir plusieurs causes. Il est alors plus que nécessaire de comprendre les causes pour offrir les bons programmes adaptés.

Cette pensée stratégique apporte une solution aux différentes difficultés citées plus haut. L.B. rejoint cette approche en mettant en avant le fait que l'implémentation de telles

méthodes requiert une co-crédation, autrement dit, ça doit venir du terrain. L'approche, qui nécessite une gestion du changement, doit se réaliser au moyen d'une cocrédation de pilotes avec des personnes en interne. Ceci consisterait alors à laisser les collaborateurs se diriger vers les méthodes qui les inspirent et les testent. Cela donne l'opportunité à l'entreprise d'ajuster par la suite des feedbacks (cf. *supra* p.64). Prendre le temps de laisser les collaborateurs s'intéresser et découvrir ces nouveautés permettra de créer des ambassadeurs qui guideront les autres employés à tester et à inclure les pratiques dans leur routine. Le fait de laisser la tonalité du projet, dans un premier temps, aux collaborateurs risque de le mener différemment que prévu et ne pas créer un engouement important initial mais, comme nous l'avons vu précédemment (cf. *supra* p.55), cette phase est nécessaire dans la gestion du changement.

Dans l'idée de développer le projet sous forme de pilote avec une vision à long terme, plusieurs interviewés de cette étude qualitative ont évoqué la pertinence de s'engager sur des KPI (Key Performance Indicators), ou ICP (indicateur clé de performance) en français, qui sont des indicateurs qui permettent d'évaluer l'efficacité des actions. Ceci permet de renforcer la pertinence des méthodes et de soutenir l'intérêt de l'entreprise d'améliorer le bien-être des collaborateurs. Cette évaluation de résultats est sans doute la phase la plus importante selon J.D..

Pour ce faire, il convient de choisir l'indicateur le plus ajusté au projet. Les échanges lors de cette étude m'ont poussée à comparer les ICP avec les OKR (Objectifs et résultats clés).

En annexe 3, les deux mesures de performances sont comparées (Voir annexe 3 : OKRs VS KPIs). En général, les OKR sont employés pour la planification trimestrielle, mais ils peuvent également être utilisés pour la planification stratégique à long terme. Les objectifs spécifiques sont définis au niveau de l'organisation, puis divisés en équipes et individus. Ils répondent à la question « Où voulons-nous aller? » en définissant une perspective autour de laquelle l'organisation, l'équipe ou l'individu s'oriente. Les OKR permettent d'approfondir les objectifs et d'être plus inventif dans la façon de les atteindre.

Les ICP sont des indicateurs personnels employés afin d'évaluer des activités, des programmes, des produits ou des initiatives particulières. Ils conviennent mieux pour surveiller et évaluer les performances au fil du temps, que ce soit pour des activités de routine ou bien comprises. Le succès d'une activité, d'une initiative, d'un produit ou d'une équipe est évalué par les ICP.

Ces deux approches peuvent être employées ensemble. Prenons l'exemple d'un indicateur qui peut d'abord être considéré comme un résultat essentiel dans le cadre des OKR, puis devenir un ICP une fois qu'un programme est mis en place. Les OKR sont plus adaptés lorsque vous avez une perspective plus vaste ou que vous souhaitez modifier la direction globale, tandis que les ICP sont plus adaptés pour mesurer les projets et processus déjà en



place, offrant ainsi une méthode simple pour suivre et analyser quelques indicateurs clés de performance importants.

Dans le cadre du projet visant à appliquer des pratiques sportives dans les entreprises en Belgique pour améliorer le bien-être des employés, nous pouvons alors envisager d'utiliser à la fois des ICP et des OKR afin d'évaluer l'efficacité des actions et orienter votre vision à long terme.

Les ICP pourraient être utilisés pour mesurer des indicateurs individuels liés aux activités, au programme ou aux initiatives spécifiques que l'entreprise met en place. Par exemple, nous pourrions suivre le nombre d'employés participant à des séances du programme Borlée, le taux de satisfaction des employés à l'égard de ces programmes, ou encore les niveaux de stress perçus avant et après la mise en place des initiatives.

D'un autre côté, les OKR pourraient être utilisés pour définir une vision stratégique à plus long terme pour le projet. Nous pourrions définir des objectifs globaux, tels que réduire le taux d'absentéisme lié au stress de X% d'ici la fin de l'année, augmenter la satisfaction globale des employés de X points sur une échelle de satisfaction de Y points, ou encore améliorer la productivité de Z% dans les départements où les programmes de bien-être ont été mis en place.


En combinant ces deux approches, nous pourrions créer une stratégie robuste pour améliorer le bien-être des employés tout en mesurant de manière efficace l'impact des actions sur le long terme.

#### 8.11. Conclusion

L'utilisation des pratiques et de la métaphore sportive pourrait être bénéfique pour le bien-être et la performance des employés si elle inclut la gestion de ces compétences. Celle-ci apportera une plus-value tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs.

L'administration fédérale belge met également cette gestion en avant et présente des compétences génériques. Parmi ces dernières, il y a la gestion des collaborateurs et la gestion de son fonctionnement personnel. J'ai tenu à les présenter en termes de conclusion à cette étude qualitative pour leur pertinence. En effet, ces deux compétences relèvent l'importance de la synergie entre l'entreprise et les collaborateurs. Ceci fait référence à ce que C. du J. explique sur la responsabilité partagée (cf. *supra* p.51). Pour que la mise en place d'un projet tel que celui de Jacques Borlée, par exemple, soit réussie, il nous faut la participation et le respect des besoins des deux parties.

Tableau 4 : Les compétences génériques.



Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel
Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Partager son savoir-faire	Communiquer	Faire preuve de respect
Assimiler l'information	Structurer le travail	Soutenir	Ecouter activement	S'adapter
Analyser l'information	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	<b>Travailler en équipe</b>	<b>Faire preuve de fiabilité</b>
Intégrer l'information	Décider	Motiver des collaborateurs	<b>Agir de manière orientée service</b>	Faire preuve d'engagement
Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	Conseiller	Gérer le stress
Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes	Influencer	<b>S'auto développer</b>
Comprendre l'organisation	Gérer l'organisation	Diriger des équipes	Etablir des relations	<b>Atteindre les objectifs</b>
Développer une vision	Piloter l'organisation	Inspirer	Construire des réseaux	S'impliquer dans l'organisation

Légende: la flèche indique une progression en complexité et en impact des compétences situées les plus proches du titre du groupe de compétences (indication « bas ») vers les compétences les plus éloignées du titre (indication « haut »).

Source : Fedweb.belgium. (2018, 5 mars ). *La gestion des compétences*. [Diapositives].

[https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/Pr%C3%A9sentationg%C3%A9n%C3%A9raleCM\\_FR.PDF](https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/Pr%C3%A9sentationg%C3%A9n%C3%A9raleCM_FR.PDF)

Comme expliqué précédemment, la gestion des compétences présente des avantages significatifs tant pour l'entreprise représentée par le dirigeant que pour les collaborateurs. Pour l'organisation, elle contribue à définir la stratégie de développement interne tout en mettant en valeur les compétences au sein de l'ensemble de l'organisation. De plus, elle aide à anticiper les évolutions futures et offre une base solide pour la planification des ressources humaines et des initiatives de développement.

Du point de vue du responsable, la gestion des compétences facilite la communication des attentes envers les collaborateurs et contribue à identifier les besoins en développement au sein des équipes. Elle offre également une vision globale de l'équipe ou du service, favorisant ainsi une gestion proactive. De plus, elle permet d'anticiper les besoins en recrutement, en formation et en transfert de connaissances, ainsi qu'une répartition efficace des tâches.

Pour le collaborateur, la gestion des compétences clarifie les attentes liées à son rôle et lui permet de se situer plus objectivement. Elle favorise une évaluation plus juste et équitable de ses performances, tout en établissant un plan de développement individuel axé

sur les compétences clés à acquérir ou à renforcer, le rendant ainsi plus pertinent pour sa progression professionnelle. De plus, elle offre des opportunités d'évolution de carrière, tant au sein de sa fonction actuelle que dans d'autres domaines, et facilite l'adaptation aux changements organisationnels et aux évolutions du service. Enfin, elle contribue à améliorer le bien-être au travail en offrant des perspectives claires et des opportunités de croissance professionnelle.

## Chapitre 9. Perspectives et recommandations

Dans ce dernier chapitre, je présente des perspectives et des recommandations fondées sur les conclusions de mon étude. Les échanges recueillis au cours de mon enquête qualitative m'ont permis d'adopter une posture critique par rapport à ma question de recherche. Grâce à ces discussions, j'ai pu identifier les forces et les faiblesses d'un programme tel que celui de Jacques Borlée et proposer des solutions adaptées aux problématiques soulevées. En analysant les différentes opinions et expériences partagées, j'ai pu approfondir ma compréhension du sujet et formuler des recommandations visant à améliorer la métaphore sportive en entreprise. Ainsi, ce chapitre finalise mon travail en offrant des pistes concrètes pour l'avenir, en s'appuyant sur une analyse rigoureuse et critique des données recueillies.

### 9.1. Pistes pour un management plus performant en s'inspirant du sport de haut niveau

L'application des pratiques du sport de haut niveau et de la métaphore sportive au management d'entreprise présente un potentiel significatif pour améliorer le bien-être et la performance des employés. Les méthodes de préparation physique et mentale utilisées par les athlètes peuvent, entre autres, renforcer la résilience, la concentration et la gestion du stress au sein des équipes. Les liens entre la notion du stress et la notion de performance ont été démontrés lors de la recherche documentaire et soutenus par les intervenants pour mon étude qualitative.

Voici ci-après quelques exemples d'inspiration du sport de haut niveau ;  
Tout d'abord, la technique de la visualisation mentale, couramment utilisée par les sportifs pour se préparer aux compétitions, peut être adaptée pour aider les employés à se préparer mentalement aux défis professionnels. Jacques Borlée utilise cette technique pour ses athlètes, leur permettant de se visualiser réussissant leurs performances avant même de les réaliser. Cette méthode peut être intégrée dans les formations de gestion du stress et des émotions, aidant ainsi les employés à mieux gérer les situations de haute pression. Il est essentiel que les programmes dédiés à la visualisation visent la continuité. En effet, nous avons vu que, contrairement aux athlètes de haut niveau, il était plus difficile pour un collaborateur de planifier les moments où il doit performer.

Ensuite, les techniques de coaching mental peuvent également être très bénéfiques dans le contexte d'entreprise. Jacques Borlée et ses centres de performance offrent un coaching mental, guidant les participants à travers des méthodes scientifiquement prouvées telles que la relaxation, la physiologie, la diététique, la mobilité et l'harmonisation du corps. Le coaching mental aide les athlètes à développer une mentalité gagnante, à fixer des objectifs clairs et à maintenir une concentration optimale. De la même manière, les managers peuvent utiliser ces techniques pour aider leurs équipes à définir, par exemple, des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels) et à rester motivées même face aux défis. Le coaching mental peut également inclure des techniques de relaxation et de méditation, qui sont efficaces pour réduire l'anxiété et augmenter la concentration.

Une autre pratique sportive applicable au monde de l'entreprise est la mise en place de routines. Les athlètes de haut niveau suivent des routines strictes pour optimiser leurs performances. Il y a, par exemple, les techniques de préparation mentales à dominante

comportementale avec des routines de concentration. Cette discipline peut être transposée au milieu professionnel. Elle permet aux employés de développer leurs compétences et d'intégrer des pratiques dans leur quotidien au travail. Une fois de plus, le processus doit être continu afin de changer les comportements et de voir des résultats durables.

La culture de la résilience, si présente dans le sport de haut niveau, doit également être promue au sein des entreprises. Les athlètes apprennent à rebondir après une défaite et à tirer des leçons de leurs échecs pour s'améliorer constamment. Cette attitude peut être inculquée aux employés à travers des formations sur la gestion de l'échec et le développement de la résilience. Les entreprises peuvent organiser des ateliers où les employés partagent leurs expériences de défis surmontés, renforçant ainsi un esprit de solidarité et de soutien mutuel.

En outre, les centres de performance de Jacques Borlée, par exemple, utilisent des technologies avancées telles que l'analyse des ondes cérébrales pour optimiser la gestion du stress et améliorer la concentration. Le système Rebalance, qui combine des techniques de neuroméditation avancée et de sonothérapie, est un exemple de technologie pouvant être adaptée au contexte d'entreprise pour améliorer le bien-être des employés. En intégrant des outils similaires, les entreprises peuvent aider leurs collaborateurs à atteindre un équilibre parfait entre le corps et l'esprit, propice à une performance optimale.

Enfin, l'hyperoxie, utilisée couramment dans le sport de haut niveau, peut aussi apporter ses bienfaits en entreprise. La méthode de Jacques Borlée inclut l'utilisation de l'oxygénothérapie hyperbare (OHB) pour améliorer la récupération des athlètes. Cette technique, qui consiste à inhaler de l'oxygène pur tout en maintenant un effort physique modéré, pourrait inspirer des initiatives pour aider les employés à gérer la fatigue et à améliorer leur vitalité. Bien que la mise en œuvre directe de l'OHB dans un contexte d'entreprise puisse être complexe, les principes sous-jacents de récupération active et de gestion de l'énergie peuvent être adaptés sous forme d'exercices de respiration et de pauses actives pour maintenir une haute performance.

En intégrant ces pratiques sportives dans le management d'entreprise, les organisations peuvent non seulement améliorer la performance individuelle des employés mais aussi créer un environnement de travail plus harmonieux et productif. Le Groupe Borlée montre qu'en transposant les méthodes de préparation physique et mentale des athlètes au monde des affaires, il est possible de transformer les dirigeants en véritables « athlètes d'entreprise », prêts à relever les défis quotidiens avec une énergie et une résilience renouvelées.

## 9.2. Implications pour les entreprises et organisations

Au cours de l'étude empirique, j'ai remarqué que l'application des pratiques et de la métaphore sportive pouvait être bénéfique pour le bien-être et la performance des employés si l'entreprise mobilise certaines compétences (cf. *supra* p.50) à travers le processus. Je tiens également à spécifier une nouvelle fois que cela implique une synergie entre l'entreprise et les collaborateurs. Autrement dit, la responsabilité est partagée entre les deux acteurs. Pour que la mise en place d'un projet tel que celui de Jacques Borlée, par exemple, soit réussie, il nous faut la participation et le respect des besoins des deux parties.

Ensuite, il est important de personnaliser les programmes de bien-être pour répondre aux divers profils des employés et à la culture organisationnelle spécifique. Chaque entreprise a une dynamique unique, et ce qui fonctionne pour une organisation peut ne pas être aussi efficace pour une autre. Les entreprises doivent donc être flexibles et prêtes à adapter leurs programmes en fonction des retours des employés et des résultats observés.

La relation de confiance est un élément qui a beaucoup été relevé dans ce travail, tant dans la recherche documentaire que dans l'étude empirique. L'expression « capital social » désigne l'accumulation au fil du temps de relations de confiance au sein d'un groupe de personnes, ce qui peut engendrer un bénéfice ultérieur. La confiance et la communication ouverte sont importantes pour gérer le stress et améliorer le bien-être des employés. Nous avons constaté que la motivation et la discipline doivent émaner de l'intérieur des employés, soulignant ainsi l'importance des interactions sociales et d'un environnement favorable à cet épanouissement au sein de l'entreprise. Cette confiance établie peut permettre à l'entreprise de ne pas paraître pour une entreprise « club med ».

Enfin, les implications pour les entreprises vont au-delà de la simple amélioration du bien-être individuel. En adoptant ces pratiques, les entreprises peuvent également bénéficier d'une réduction des coûts liés à l'absentéisme et au turnover. Des employés en meilleure santé et plus heureux sont moins susceptibles de prendre des congés maladie et plus enclins à rester dans l'entreprise, réduisant ainsi les coûts de recrutement et de formation de nouveaux employés. De plus, un environnement de travail positif peut attirer de nouveaux talents, faisant de l'entreprise un employeur de choix.

### 9.3. Limites et perspectives

Toutefois, il est important de reconnaître les limites de cette approche. L'adaptation des techniques sportives de haut niveau au contexte de l'entreprise nécessite une personnalisation pour répondre aux divers profils des employés et à la culture organisationnelle spécifique.

Les défis incluent globalement des contraintes budgétaires, des limitations d'espace et la nécessité de garantir l'adhésion des employés. Par exemple, toutes les entreprises ne disposent pas des ressources financières pour aménager des espaces ou pour engager des coachs spécialisés. De plus, l'adoption de nouvelles pratiques peut rencontrer des résistances, notamment de la part des employés qui ne sont pas habitués à intégrer l'exercice physique dans leur routine quotidienne.

Pour surmonter ces obstacles, il est recommandé de mettre en place des processus de feedback réguliers et de mesurer l'impact des programmes de bien-être à l'aide de KPI et d'OKR afin d'assurer une amélioration continue. Les entreprises peuvent commencer par des initiatives à petite échelle, comme des pauses actives ou des ateliers de gestion du stress, et étendre progressivement les programmes en fonction des retours positifs des employés et des résultats mesurés. L'objectif est d'y aller étape par étape. De plus, la diversité des

préférences et des besoins des employés peut se résoudre une offre variée d'options et permettre aux employés de choisir les activités qui leur conviennent le mieux.

Ensuite, il faut retenir que certaines méthodes inspirées du sport de haut niveau peuvent s'appliquer uniquement sur le top management de l'entreprise. J'ai introduit ce mémoire en expliquant que l'athlète de haut niveau pouvait être comparé au dirigeant ou à un manager d'entreprise. De ce fait, des programmes touchent un petit pourcentage du personnel d'une entreprise. Pour les individus de cette catégorie, des programmes spécifiques, inspirés des techniques d'entraînement des athlètes de haut niveau, comme ceux proposés par Jacques Borlée sont pertinents. De cette manière, les dirigeants et les managers peuvent non seulement améliorer leur propre bien-être et leur performance mais aussi influencer positivement l'ensemble de l'entreprise parce que, comme nous l'avons vu, ils doivent montrer l'exemple (cf. *supra* p.57).

Il est important de spécifier qu'il faut s'appuyer sur des participants volontaires mais sélectionnés. Ces individus doivent être prêts à avoir de l'ambition à s'engager dans une démarche de performance par l'amélioration de leur bien-être. C.P. cite : « Il faut être volontaire, mais il faut être sélectionné, c'est comme dans le sport ». « Dans le sport, tout le monde peut être volontaire mais ceux qui sont qualifiés en équipe nationale, ils sont qualifiés ». C'est donc à l'entreprise de cibler et sélectionner ceux qui peuvent intégrer ces programmes, garantissant ainsi leur motivation et leur engagement dans cette démarche.

Certains employés peuvent se sentir intimidés ou démotivés par une culture trop axée sur la performance sportive. Y.G. cite : « c'est pour ça que moi je trouve que c'est un peu la limite, parce que tout le monde n'a pas envie de cette compétition ». Il ajoute que les athlètes, lorsqu'ils commencent à obtenir des résultats, savent qu'ils ont 5 à 10 ans pour être à leur meilleur niveau. En revanche, ceux qui débutent une carrière pensent qu'ils doivent tenir pendant 40 ans. Certains consultent déjà leurs droits sur [mypension.be](http://mypension.be). Il faut alors être conscient, une nouvelle fois, que les programmes de sportifs de haut niveau ne peuvent pas être idéaux pour tous les employés.

Cependant, il faut tout de même créer un cadre de travail favorable pour tous. Cela inclut, par exemple, des équipements adéquats, des environnements de travail confortables, des formations et des témoignages. Bien qu'il soit difficile d'atteindre tout le monde, chaque effort compte.

Dans ce cas, l'utilisation du sport collectif pour créer une dynamique d'équipe peut aussi être bénéfique et applicable à tous les employés. Des activités sportives régulières, comme des courses d'équipe ou des sessions de fitness, pour renforcer les liens entre collègues et améliorer le bien-être général peuvent être mise en place. Je souligne que dans

ce mémoire, l'inspiration du sport pour, par exemple, favoriser la cohésion de groupe n'est pas développé.

Enfin, les répercussions du Covid-19 ont profondément impacté le monde de l'entreprise. Les entreprises doivent désormais intégrer ces transformations dans tous les nouveaux programmes qu'elles développent. Cela inclut, par exemple, l'adaptation aux nouvelles pratiques de travail à distance.

En termes de perspectives, il serait bénéfique de continuer à explorer les synergies entre le sport de haut niveau et le management d'entreprise.

Les recherches futures pourraient se concentrer sur l'élaboration de programmes plus personnalisés et sur l'évaluation de leur impact à long terme sur le bien-être et la performance des employés. En effet, nous avons vu que, contrairement au monde du sport, il est très difficile de mesurer la performance des employés. Il est, aujourd'hui, pas encore possible de démontrer des résultats pertinent de programmes comme celui de Jacques Borlée.

De plus, l'intégration des avancées technologiques, telles que les applications de suivi de la santé, pourrait offrir de nouvelles opportunités pour améliorer l'efficacité de ces programmes. Les entreprises peuvent utiliser ces outils pour fournir des feedbacks en temps réel, suivre les progrès des employés et adapter les programmes en fonction des données collectées.

Ensuite, les liens entre le monde du sport et de l'entreprise sont parfois superficiels. Il faut alors veiller à faire une analyse approfondie. Il ne faut pas prendre des comparaisons superficielles pour argent comptant, mais plutôt explorer en profondeur les similitudes qui peuvent être cruciales pour comprendre chaque spécificités de manière appropriée. Il faut adopter une approche critique pour éviter les généralisations excessives et les erreurs d'analyse. En outre, l'entreprise a tout intérêt à s'assurer de ne pas paraître comme étant une entreprise « club med ». Offrir des programmes inspirés du monde du sport peut avoir un impact positif sur l'image de l'organisation mais aussi, inversement, une image négative si l'entreprise n'est pas alignée avec ses valeurs et sa mission.

En outre, le type de programme tel que celui de Jacques Borlée ne pourrait peut-être pas convenir à toutes les entreprises. C.P. évoque le concept de l'holocratie, où les structures de pouvoir sont horizontales et chaque personne a une voix égale. Cette approche contraste fortement avec les structures pyramidales traditionnelles, où la compétition et les récompenses individuelles sont plus fréquentes. Selon lui, l'holocratie peut favoriser un environnement de travail plus collaboratif et équitable. Cependant, il s'interroge sur la capacité de ce modèle à rivaliser en termes de performance globale avec les modèles plus compétitifs. En effet, bien que l'holocratie puisse renforcer la cohésion et l'engagement des



employés, il reste à voir si elle peut atteindre les mêmes niveaux d'efficacité et de productivité que les structures hiérarchiques classiques.

Enfin, je conclus ces perspectives en proposant une analyse à double sens. C'est-à-dire qu'il serait intéressant de voir ce que, inversement, le monde de l'entreprise peut apporter au monde du sport de haut niveau.

## Conclusion

### 9.4. Contributions de la recherche à la compréhension du sujet

Cette recherche m'a apporté une contribution significative à la compréhension de l'impact des pratiques du sport de haut niveau sur le bien-être des employés en entreprise. La combinaison d'une revue de la littérature et d'une étude empirique, m'a permis de démontrer que les techniques de préparation physique et mentale utilisées par les athlètes peuvent être adaptées pour répondre aux défis du monde professionnel, cela par une bonne gestion de compétences indispensables (cf. *supra* p.51). Les résultats indiquent que les techniques sportive peut, entre autres, améliorer la résilience, la gestion du stress et la performance des employés, tout en favorisant un environnement de travail plus positif.

Ce mémoire a permis de mettre en avant les similitudes entre le stress et les exigences de performance dans le sport de haut niveau et le monde de l'entreprise. Elle a montré comment les techniques de gestion du stress, comme la visualisation et la relaxation, utilisées par les athlètes, peuvent être transposées dans le contexte professionnel pour aider les employés à mieux gérer leur stress et à améliorer leur concentration. De plus, la littérature a souligné l'importance de l'exercice physique régulier pour le bien-être général, en mettant en évidence ses effets bénéfiques sur la santé mentale, la réduction de l'anxiété et l'amélioration de l'humeur.

En outre, ce travail a exploré les avantages de la culture de la résilience et de la mentalité gagnante, qui sont des caractéristiques clés des athlètes de haut niveau. Ces aspects peuvent, par exemple, être repris dans les entreprises pour aider les employés à surmonter les défis professionnels et à rebondir après des échecs. La résilience, en particulier, est une compétence essentielle dans le monde du travail moderne, où les changements rapides et les incertitudes sont fréquents. En intégrant des pratiques sportives dans les programmes de développement personnel, les entreprises peuvent aider leurs employés à développer une mentalité positive et proactive.

Cependant, certaines limites quant à l'utilisation des pratiques du sport de haut niveau en entreprise ont été identifiées et doivent être prises en compte par les entreprises si elles souhaitent des résultats durables (cf. *supra* p.76).

Je finirai par dire que l'épuisement professionnel n'est pas une preuve de travail acharné et de productivité. Il indique que nous avons perdu notre équilibre et qu'il est nécessaire de le rétablir. Pour ce faire, certaines techniques utilisées par des athlètes de haut niveau peuvent s'appliquer dans le monde de l'entreprise suivant plusieurs conditions telles qu'une cible adéquate, qui est le top management, et une gestion de compétences indispensables au pilotage de l'organisation de demain.

### 9.5. Perspectives pour le développement futur dans ce domaine.

Dans le chapitre 9, j'ai présenté plusieurs perspectives. Voici deux questions pour approfondir la réflexion sur la thématique de ce mémoire :

Comment des techniques de préparation mentale et physique du sport de haut niveau peuvent être appliquée à l'holocratie dans le but d'améliorer la performance des employés ?

Comment le monde de l'entreprise peut-il, à son tour, apporter des innovations et des pratiques bénéfiques au domaine du sport de haut niveau ?

## Bibliographie

### Références citées dans le mémoire

Baqué, C. et Pierre, J. (2012). Chapitre 7. Amélioration de la performance en entreprise par la pratique d'activité physique. Dans : G. Decamps, *Psychologie du sport et de la performance* (pp. 325-335). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Bernard, N. (2019, Novembre). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*. ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/publication/338983657\\_Bien-etre\\_au\\_travail\\_et\\_performance\\_de\\_l'entreprise\\_une\\_analyse\\_par\\_les\\_paradoxes](https://www.researchgate.net/publication/338983657_Bien-etre_au_travail_et_performance_de_l'entreprise_une_analyse_par_les_paradoxes)

Blog Lucidchart. (2019, 11 octobre). *Modèle ADKAR et la gestion du changement*.

<https://www.lucidchart.com/blog/fr/modele-adkar-pour-la-gestion-du-changement>

Borlée, J. (dirs.). (2024, 13 février). *Boost by Jacques Borlée*. [Conférence]. Mix, Bruxelles.

Broquet, Y., & Dohmen J.-J. (dirs.). (2024, 14 mars). *Business Club 18.70 – Comment optimiser le potentiel des Talents de nos organisations*. [Conférence]. Faculté Warocqué, Mons.

Buinevici, I. (2024, mars 23). *OKRs Vs KPIs*. [Png]. Buinevici Igor.

Callède, J. (2004). Chapitre 14. Sport et anthropologie du politique. In Chevalier, S., & Privat, J. (Eds.), *Norbert Elias et l'anthropologie : « Nous sommes tous si étranges... »*. CNRS Éditions. doi :10.4000/books.editions-cnrs.2027

Cheron G, Ristori D, Petieau M, Simar C, Zarka D, Cebolla AM. (2022, 3 mars). *Effects of Pulsed-Wave Chromotherapy and Guided Relaxation on the Theta-Alpha Oscillation During Arrest Reaction*. Front Psychol. doi: 10.3389/fpsyg.2022.792872.

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, M.. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990, p. 1). New York: Harper & Row.

Debois, N. (2003). De l'anxiété aux émotions compétitives : Etat de la recherche sur les états affectifs en psychologie du sport. *Staps*, n<sup>o</sup> 62, 21-42. <https://doi.org/10.3917/sta.062.0021>

Decathlon. (2023, décembre). *Sport en milieu professionnel* [Sondage]. France.

[https://www.decathlon.media/shared/dossiers-presse/blocs/fichiers/decathlon\\_-\\_infographie\\_barometre\\_sport\\_en\\_milieu\\_professionnel.pdf](https://www.decathlon.media/shared/dossiers-presse/blocs/fichiers/decathlon_-_infographie_barometre_sport_en_milieu_professionnel.pdf)

Degroof Pertercam (2023). Un entraîneur qui ne sait pas coacher ne gagnera jamais de médaille. *Précious. Partnerships*, 20-25.

Di Prima, C. et Baudoux, N. (2024, 12 janvier). *Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024) : taux de chômage, taux d'emploi et d'activité*. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>

Fedweb.belgium. (2018, 5 mars). *La gestion des compétences*. [Diapositives]. [https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/Pr%C3%A9sentationong%C3%A9n%C3%A9raleCM\\_FR.PDF](https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/Pr%C3%A9sentationong%C3%A9n%C3%A9raleCM_FR.PDF)

Frimousse, S., Peretti, J. et Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 18, 117-132. <https://doi.org/10.3917/mav.018.0117>

Gaudiaut, T. (2022, 8 septembre). *Qui sont les plus gros consommateurs d'antidépresseurs ?*. Statista. <https://fr.statista.com/infographie/4032/plus-gros-consommateurs-dantidepresseurs-au-monde/>

Giannelloni, J.-L. & Vernet, E. (2019). *Études de marché* (5<sup>e</sup> édition). Vuibert.

Htag by Références. (s. d.). *Bienvenue*. Htag By Références. <https://htag.references.be/c/bienvenue/>

Htag by Références. (s. d.). *Séminaire : Cap sur 2030 ! Former aux compétences indispensables au pilotage de l'organisation de demain*. Htag By Références. <https://htag.references.be/c/evenements-passes/seminaire-cap-sur-2030-former-aux-competences-indispensables-au-pilotage-de-l-organisation-de-demain-21-novembre-2023>

Human Waves. (2024). *Notre entreprise*. <https://humanwaves.be/qui-sommes-nous-2/qui-sommes-nous/>

Kim Turgeon, M. & Halliwell, W. (2011). L'évolution du concept de force mentale chez les athlètes : mise à jour des connaissances et limites méthodologiques. *Staps*, 92, 7-21. <https://doi.org/10.3917/sta.092.0007>

Lagabrielle, C. et Vonthron A.-M. (2012). Chapitre 23. *Sentiment d'efficacité personnelle : une ressource pour l'intégration, la réussite et le bien-être dans le monde professionnel*. Dans : G.

Decamps, Plyshologie du sport et de la performance (pp. 123-135). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Larousse. (s.d.). Hyperoxie. Dans *Larousse*. Consulté le 27 avril 2024 sur <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/hyperoxie/179531#:~:text=Taux%20excessif%20d'oxyg%C3%A8ne%20dans,sup%C3%A9rieure%20%C3%A0%200%2C5%20bar>.

Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*, New York : Springer.

Lo Giudice, C. (2024). Du potentiel à l'excellence. *Htag by references*, N°13, p. 41-44.

*Moniteur Belge - Belgisch Staatsblad*. (2022, 10 novembre).

[https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article\\_body.pl?language=fr&pub\\_date=2022-11-10&caller=summary&numac=2022206360](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&pub_date=2022-11-10&caller=summary&numac=2022206360)

Maheu, L. (2023, 18 avril). *Démêler le stress et l'anxiété*. Université de Sherbrooke. <https://www.usherbrooke.ca/formation-continue/nouvelles/details/49899>

Molkov YI, Shevtsova NA, Park C, Ben-Tal A, Smith JC, Rubin JE, et al. (2014) A Closed-Loop Model of the Respiratory System: Focus on Hypercapnia and Active Expiration. *PLoS ONE* 9(10): e109894. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0109894>

Parnabas, V., Wahidah, T., Abdullah, N.M., Mohamed Shapie, M.N., Parnabas, J., Mahamood, Y. (2014). Cognitive Anxiety and Performance on Team and Individual Sports Athletes. In: Adnan, R., Ismail, S., Sulaiman, N. (eds) *Proceedings of the International Colloquium on Sports Science, Exercise, Engineering and Technology 2014 (ICoSSEET 2014)*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-287-107-7\\_32](https://doi.org/10.1007/978-981-287-107-7_32)

Rebalance. (s.d.). *Accueil*. Rebalance. <https://www.rebalancetech.com/fr/>

Repa, V. (2024). *12 signes d'une culture de burnout*. [Png]. LinkedIn.

Repa, V. (2024). *15 signes d'une intelligence émotionnelle élevée*. [Png]. LinkedIn.

Rosnet, E. (2016). Chapitre 13. Techniques de préparation mentale et émotions : revue et perspectives pour l'optimisation de la performance. Dans : Campo, M. et Louvet, B., *Les émotions en sport et en EPS* (pp. 253-280). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Scharff, P.-A. (2024). *Partie 4 : Le déploiement stratégique*. [Syllabus en ligne]. <https://moodle.ichec.be/mod/folder/view.php?id=62215>

Schultz, J. (2013). Chapitre VII - La relaxation progressive d'Edmund Jacobson. Dans : Johannes Heinrich Schultz éd., *Le training autogène : Méthode de relaxation par auto-décontraction concentrative. Essai pratique et clinique* (pp. 225-236). Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.schul.2013.01.0225>

Schultz, J. (2013). *Le training autogène : Méthode de relaxation par auto-décontraction concentrative. Essai pratique et clinique*. Presses Universitaires de France.  
<https://doi.org/10.3917/puf.schul.2013.01>

Senik, C. (2020). *Bien-être au travail : Ce qui compte*. Presses de Sciences Po.  
<https://doi.org/10.3917/scpo.senik.2020.01>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2023). *2023-Analyse des données belges sur les conditions de travail recueillies par EUROFOUND (EWC(t)S 2021) – La qualité de l'emploi et du travail en Belgique en 2021*.  
<https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2023-analyse-des-donnees-belges-sur-les-conditions-de-travail-recueillies-par>

SPF emploi, Travail et Concertation sociale. (2022). *Deal pour l'emploi : publication des mesures*.  
<https://emploi.belgique.be/fr/actualites/deal-pour-lemploi-publication-des-mesures>

Uva B, Aliverti A, Bovio D, Kayser B. (2016, 7 janvier). The "Abdominal Circulatory Pump": An Auxiliary Heart during Exercise? *Front Physiol*. doi: 10.3389/fphys.2015.00411.

Wraga M., Kosslyn S. M. (2002). Imagery. In *Encyclopedia of Cognitive Science*, Vol. 2. London: Nature Publishing Group.

Woodman T. et Le Scanff C. (2012). Chapitre 7. Stress, anxiété et performance. Dans : G. Decamps, *Psychologie du sport et de la performance* (pp. 123-135). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

World Health Organization. (2022, 28 septembre). *La santé mentale au travail*.  
<https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

World Health Organization. (2019, 28 mai). *Le burn-out, un « phénomène professionnel » : Classification internationale des maladies*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

## Entretiens

Pour des raisons d'anonymat, nous retenons uniquement les initiales des professionnels ayant participé aux entretiens.

B, L. (2024, 2 mai). Université de Mons et CHU Tivoli. [Entretien]. En ligne.

D, J. (2024, 6 mai). Entreprise Belfius. [Entretien]. Bruxelles.

D, C. (2024, 14 mai). Centre Psyche. [Entretien]. Teams.

G, C. (2024, 17 mai). Entreprise Belfius. [Entretien]. Teams.

G, Y. (2024, 13 mai). Entreprise EY. [Entretien]. Bruxelles.

P, C. (2024, 7 mai). Entreprise Mix. [Entretien]. Bruxelles.

R, M. (2024, 6 mai). Entreprise Belfius. [Entretien]. Bruxelles.

U, J. (2024, 6 mai). Entreprise Belfius. [Entretien]. Bruxelles.

V, K. (2024, 16 mai). Entreprise EY. [Entretien]. Bruxelles.



## Compléments bibliographiques

Donzel, M. (2023). 5. Mesurer les risques. Dans : Jean-Édouard Grésy éd., *La qualité de vie et des conditions de travail, l'affaire de tous* (pp. 57-72). ESF Sciences humaines.

<https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/esfsh.gresy.2023.01.0057>

Gauteron, F. (s.d.). Des chiffres sur le stress et les risques psychosociaux, en synthèse. Ecole du stress. <https://www.ecoledustress.com/quelques-chiffres-sur-le-stress-et-les-risques-psychosociaux/>

Guillet, L. (2012). Chapitre 1. Les modèles de stress. Dans : L. Guillet, *Le stress* (pp. 9-38). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Guillet, L. (2012). Chapitre 2. Le stress professionnel. Dans : L. Guillet, *Le stress* (pp. 39-78). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Les Echos. (2022, 8 décembre). *Quel outil pour piloter le bien-être au travail*. ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/2747703611/95EBECF2A1AF4721PQ/12?accountid=164977&sourcetype=Newspapers>

Manuel Dupuis. (2023). *Psychologie du sport*. Manuel Dupuis. <https://manueldupuis.be/psychologie-du-sport/>

Mentally fit Belgium. (2024). *Home*. Mentally Fit Belgium. <https://belgium.mentallyfit.global/fr/>

Smart Mind. (2024). *About us*. Smart Mind. <https://www.smart-mind.be/about-us/>

SPF emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.). *Réintégration des travailleurs en incapacité de travail*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/la-surveillance-de-la-sante-des-travailleurs/reintegration-des>

Thérizols, A. (2020). Daniel Goleman (1946): *L'intelligence émotionnelle*, 1995. Dans : Jean-François Marmion éd., *Bibliothèque idéale de psychologie* (pp. 89-90). Auxerre : Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.marmi.2020.02.0089>

TICkA. (2023, 21 décembre). *Parcours de croissance TICkA. Succès, plaisir au travail et qualité de vie*. TICkA. <https://ticka.be/fr/>

Torrès, O. (2022). *La santé du dirigeant : De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.torre.2022.01>