

Le travail est-il un sport comme un autre? En partie seulement

Stress La préparation des athlètes de pointe offre des pistes pour le management de la performance

Hélène Koch

Comment s'inspirer des méthodes sportives d'encadrement pour les appliquer dans un environnement professionnel et obtenir ainsi de ses collaborateurs les meilleures performances possibles? Telle était en substance la question posée lors d'une conférence organisée le 4 mai dernier à Montreux par le Groupe Mutuel. Intitulée «Du sport de performance vers le management», elle a réuni différents intervenants, dont Patrick Flaction, préparateur physique de la championne de ski Lara Gut, Marc-Henry Soulet, professeur de sociologie à l'Université de Fribourg, et Dominique Chouanière, médecin et psychologue du travail.

Constat de base à l'origine de cette journée: le sportif et le collaborateur d'une entreprise évoluent tous les deux dans un univers compétitif, ce qui peut les mener aux mêmes problèmes: passage à vide, perte de confiance et épuisement. Sur les pistes à suivre dans le monde du travail en revanche, les différents intervenants ont apporté des réponses assez contrastées.

«Le stress joue un rôle important dans la performance sportive, alors qu'il est perçu négativement dans le monde du travail, où on essaie de l'éviter», explique Patrick Flaction. Un niveau de stress trop faible a pourtant comme conséquence que la personne concernée ne sera pas au mieux de ses possibilités. Patrick Flaction cite l'exemple de Roger Federer, qui fait souvent des débuts de tournoi «médiocres», mais qui s'améliore au fur et à mesure que la fatigue et la pression augmentent. «La difficulté pour l'entraîneur n'est pas de savoir s'il y a une courbe de stress, mais d'amener l'athlète à son niveau de stress idéal.»

Une gestion individualisée

Ce qui signifie aussi qu'il faut éviter d'aller trop loin: «Le niveau idéal pour un manager ou un sportif est aussi une situation dangereuse, car on joue avec les limites», résume Patrick Flaction, qui



Les sportifs, comme la skieuse Lara Gut, ici lors des Championnats du monde de Val d'Isère en 2009, font face à des échéances précises et peuvent récupérer après la compétition. Le monde du travail est plus imprévisible. ARCHIVES

dirige également Myotest, une société employant 12 personnes qui fabrique des appareils de mesure de la performance musculaire.

Une fois ces limites dépassées, les performances diminuent. Comment alors éviter le surentraînement ou la surcharge de travail, son équivalent professionnel? En gérant la charge de stress de manière fine et individuelle, selon les forces, les faiblesses et les capacités de la personne concernée, répond en substance Patrick Flaction.

Lara Gut dispose ainsi d'un programme d'entraînement personnalisé et détaillé sur toute l'année, avec moins d'heures d'entraînement certaines semaines, mais des exercices plus intenses, et inversement. Vouloir combiner en même temps intensité et quantité mènerait en effet droit dans le mur: «Courir le 400 mètres aussi vite qu'un 100 mètres est impossible», illustre Patrick Flaction. Ce programme détaillé a pour but de motiver l'athlète, en fixant avec lui

des buts clairs et réalisables au travers de projets définis, avec des échéances et des temps de repos à la clé. Lara Gut sait par exemple qu'elle bénéficie d'une semaine de repos après la Coupe du monde de Sölden. Autant de méthodes transposables au monde du travail pour fédérer les gens et les motiver autour d'un projet, estime Patrick Flaction.

Un monde plus imprévisible

La gestion optimale du stress passe aussi par un traitement différencié selon les individus, à l'image de ce que fait un entraîneur avant une compétition: «Si l'athlète est dans une situation de stress exagéré, on va le calmer, en lui remémorant ses qualités, ses victoires», explique Patrick Flaction. S'il est trop détendu au contraire, l'entraîneur va le secourir: «Il va l'agresser en le défiant, en le rabaisant, en l'engueulant, voire peut-être dans certains pays en le frappant. Les gymnastes russes, par exemple, passent un sale

quart d'heure avant de rentrer sur le praticable. Vues de l'extérieur, ces méthodes paraissent barbares.»

«Certaines pratiques fonctionnent dans un contexte donné. Harceler un sportif peut et doit se faire, mais ce type de méthode est incompatible avec le droit du travail», répond Marc-Henry Soulet, professeur de sociologie à l'Université de Fribourg. Pour lui, le parallèle tiré entre le monde du travail et celui du sport est à relativiser, à cause des différences qui existent entre les deux univers.

Première différence, les athlètes font face à des échéances précises et prévisibles. Ils savent exactement où et quand ont lieu les compétitions qu'ils disputeront, ce qui permet de planifier leur entraînement en fonction de ces rendez-vous. En revanche, le monde professionnel est beaucoup plus imprévisible. Entre autres exemples, quand surviendra la prochaine crise économique dans une branche donnée? Et quelle sera sa durée?

La nature de la performance est également différente. Le sportif se donne à fond lors des compétitions, tout en sachant qu'il pourra se reposer après. L'employé doit en revanche être performant en continu et ne sait pas forcément quand il bénéficiera d'une période pour récupérer, pour autant qu'il y en ait une. Enfin, l'encadrement sur mesure est envisageable dans une petite entreprise où tout le monde se connaît, beaucoup moins dans une grande entreprise.

Un point sur lequel les participants se rejoignent est le fait que la nature du stress joue un grand rôle. Tout d'abord, il peut être ressenti comme négatif ou positif. «Le saut à l'élastique provoque un stress énorme, mais recherché», illustre Christophe Liberek, psychiatre à Genève. De manière générale, certaines contraintes sont

beaucoup mieux acceptées que d'autres. Il s'agit de celles qui sont inhérentes à l'activité, telles que le fait d'être responsable de la vie des passagers pour un conducteur de train, la confrontation à la souffrance ou à la mort pour une infirmière, ou encore la pression des compétitions pour un sportif d'élite. D'autres sources de stress sont en revanche délétères, comme les réorganisations incessantes ou les conflits de valeurs, le fait de devoir vendre des produits à des gens qui n'en ont pas les moyens par exemple.

Prévenir le stress

Il faut aussi distinguer entre stress ponctuel et stress chronique. La première situation est par exemple celle du sportif qui dispute une compétition, ou celle du collaborateur qui fait des heures supplémentaires pour faire face à un pic d'activité. Les problèmes surgissent surtout lorsque la source de stress devient permanente. Après la phase d'alarme et de résistance, durant laquelle la personne est au maximum de ses capacités, vient la troisième phase, celle de l'épuisement. C'est à ce moment qu'apparaissent la plupart des problèmes de santé, des maladies cardio-vasculaires aux troubles psychiques, dépression, anxiété, dépendances à l'alcool ou aux médicaments. C'est là aussi que se mettent en place des processus destructeurs inscrits dans la durée, comme le *mobbing*.

«Apprendre aux gens à gérer individuellement leur stress est efficace seulement sur le court terme. Si la situation de stress perdure, cela ne marchera plus», relève Dominique Chouanière, médecin et psychologue du travail. Autrement dit, la prévention à long terme exige d'agir sur les facteurs générateurs de stress, pour les supprimer ou les diminuer. Elle cite le cas de Danone en France, qui a mis en place une politique de prévention à partir de 2007.

Agir sur le long terme

Parmi les mesures prises figurent la prise en compte de l'équilibre entre vies professionnelle et privée, le développement du management de proximité et le fait de donner du sens au travail: «Danone a décidé d'éviter les systèmes «à la mode», tels que les numéros verts, le coaching, la prise en charge individuelle par la relaxation ou le sport, qui ne traitent pas les causes profondes du stress», explique Dominique Chouanière.

«La santé au travail demande une logique sur le long terme», relève de son côté Frédéric Abbet, responsable du Corporate Care au Groupe Mutuel, en notant qu'il y a encore beaucoup à faire dans notre pays: «Il existe seulement 60 médecins du travail en Suisse, alors qu'il y en a 600 en Suède.» Soit dix fois plus, pour une population de taille comparable. Pour Marc-Henry Soulet enfin, il faut davantage se tourner vers le sport amateur comme modèle, afin d'avoir «un travailleur sain dans un cadre sain».