Concevoir un accompagnement de formation par le sport au services des salariés : cas d'étude des solutions proposées par le société AbsoluSport

Kévin Diemunsch, Camil Marasco

▶ **To cite this version:**

Kévin Diemunsch, Camil Marasco. Concevoir un accompagnement de formation par le sport au services des salariés : cas d'étude des solutions proposées par le société AbsoluSport. Sociologie. 2016. hal-01824687

HAL Id: hal-01824687
https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01824687

Submitted on 27 Jun 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

Master « Conduite de Projets & Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et Territoire »

Parcours « Management et Communication du Sport »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

Concevoir un accompagnement de formation par le sport au service des salariés : Cas d'étude des solutions proposées par la société AbsoluSport

présenté par

Kévin Diemunsch
Camil Marasco

Maître de stage : Emmanuel, Paul, Chargé de Mission, Pôle Entrepreunariat Étudiant de Lorraine

Guidant universitaire : Aline, Convolte, Doctorant ADEME, Université de Lorraine - Laboratoire ERPI

Août 2016

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

Master « Conduite de Projets & Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et Territoire »

Parcours « Management et Communication du Sport »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

Concevoir un accompagnement de formation par le sport au service des salariés : Cas d'étude des solutions proposées par la société AbsoluSport

présenté par

Kévin Diemunsch
Camil Marasco

Maître de stage : Emmanuel, Paul, Chargé de Mission, Pôle Entrepreunariat Étudiant de Lorraine

Guidant universitaire : Aline, Convolte, Doctorant ADEME, Université de Lorraine - Laboratoire ERPI

Août 2016

« Aujourd'hui, le sport symbolise et promeut l'image de l'individu autonome, gérant aussi bien sa santé, son apparence physique que son implication dans sa vie professionnelle comme l'entrepreneur de sa propre existence. »

Alain Ehrenberg, Le Culte de la performance

Remerciements

Nous adressons ci-dessous tous nos remerciements aux personnes qui ont su nous aider et nous soutenir dans la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons à remercier Monsieur Christophe Schmidt, Directeur du PEEL (Pôle Entrepreunariat Étudiant de Lorraine) et l'ensemble de l'équipe, pour nous avoir donné l'opportunité, les enseignements et les outils indispensables au développement de notre projet.

Nous remercions également l'ensemble des chefs d'entreprises et formateurs reconnus que nous avons rencontré pour leur soutien régulier ainsi que leur aide indispensable à l'élaboration de ce mémoire et à l'aboutissement de notre projet.

Nous adressons également nos remerciements à Monsieur Gil Denis, Directeur des Études du master mention « Conduite de Projets & Développement des Territoires » (Proj&Ter) de l'Université de Lorraine et à l'ensemble de l'équipe pédagogique pour leur confiance, l'ensemble des formations riches et variés ainsi que leur disponibilité durant ces années d'études.

Nous remercions également l'ensemble de la promotion Proj&Ter 2013/2015, qui par leurs interactions et les travaux communs, ont su nous enrichir pour l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, nous remercions vivement Madame Aline Convolte, notre guidant universitaire, pour son exigence, ses conseils, sa disponibilité, son regard critique et constructif dans la réalisation de ce mémoire.

Sigles & Abréviations

AFPA : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes

APS : Activités Physiques & Sportives

ASBF : Association Sportive Banque de France

AVC : Accident Vasculaire Cérébral

BDNF : Brain Derived Neurotrophic Factor

CA : Chiffre d'Affaire

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CE : Comité d'Entreprise

CIF : Congés Individuel de Formation

CPF : Compte Personnel de Formation

DADS : Déclaration Annuelle de Données Sociales

DIF : Droit Individuel de Formation

DRH : Direction Ressources Humaines

EDEC : Engagement de Développement et de l'Emploi et ses Compétences

EPS : Éducation Physique et Sportive

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

MLT : Mémoire à Long Terme

OL TV : Olympique Lyonnais Télévision

OMS : Organisation Mondial de la Santé

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agrée

PDRF : Plan de Développement Régional de la Formation

PNNS : Plan National Nutrition Santé

PCR : Praticien Compétent en Radioprotection

TGV : Train à Grande Vitesse

I. INTRODUCTION 8
II. COMPREHENSION DU CONTEXTE 10
A. LA PERFORMANCE ET LA PRODUCTIVITE EN ENTREPRISE 10
1. Éléments de définition 10
2. L'Entreprise et la place du salarié aujourd'hui 15
B. UN MANAGEMENT OMNIPRESENT 18
1. Définition & Étymologie du terme 18
2. Les outils à disposition du Manager 19
C. L'EMERGENCE DU SPORT ET DE L'ACTIVITE PHYSIQUE DANS L'ENTREPRISE 29
1. À travers le temps 29
2. Les bienfaits de l'activité physique et sportives 33
D. LES METHODES DE FORMATION AUJOURD'HUI 42
1. Structuration des dispositifs en France 42
2. Comment sommes-nous formés aujourd'hui ? 51
3. Les limites des formations actuelles 60
E. SYNTHESE 62

III. POURQUOI & COMMENT CONCEVOIR UNE DEMARCHE DE FORMATION PAR L'ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SERVICE DES SALARIES ? 64
A. POURQUOI L'APS COMME SUPPORT DE TRAVAIL ? 64
1. L'APS, nouvel élan de la formation ? 64
2. L'APS une solution pour le bien-être ? 67
B. S'APPUYER SUR LA PEDAGOGIE PAR L'ACTION 70
1. Selon Paul Masson et Raymond Catteau 70
2. De la pédagogie participative à la pédagogie active 72

IV. EXPERIMENTATION D'UN PARCOURS DE FORMATION PAR LE SPORT 74
A. UN PARCOURS DE FORMATION JALONNE 74
1. Le recueil d'informations 76
2. Une formation active au format inédit 87
3. L'accompagnement flash 101
B. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA METHODE 103
1. Limites de la formation par le sport 103
2. Perspectives 105

V. ACCOMPAGNEMENT A LONG TERME : UNE NOUVELLE FAÇON D'ENVISAGER LA FORMATION 106
A. CONCEVOIR UNE METHODE DE SUIVI ADAPTEE 106
1. Pourquoi & Comment proposer un accompagnement à long terme 107
2. Devenir un collaborateur fidèle plus qu'un consultant ponctuel 111
B. CORRELATION ENTRE LES PLANS STRATEGIQUES D'ENTREPRISES ET LA DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE SPORT 114
1. Création d'un outil ergonomique pour définir l'axe de travail 114
2. Déterminer des critères de réussite et des niveaux 117
3. Proposer un rapport régulier renseigné et évolutif 120
C. EXPERIMENTATION, AJUSTEMENT ET CONCLUSION 125
1. Mise en pratique : cas de RAYON X 125
2. Déroulé de l'accompagnement et réalisation du rapport final 126
3. Retour critique de la démarche : amélioration, limites et perspectives 135

VI. CONCLUSION 143
BIBLIOGRAPHIE 145
WEBOGRAPHIE 148
TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX 150
ANNEXES 152

I. Introduction

Le sport, synonyme de toute puissance aux Jeux Olympiques, parfois décrié par ses scandales médiatiques, souvent défini comme remède de bien des maux ou encore porteurs de valeurs authentiques, représente un symbole universel. Le sport s'affiche aujourd'hui comme un outil au service de la citoyenneté, de la santé ou encore de l'éducation. Au service également de la performance économique d'une entreprise, mais aussi du bien-être et de la santé de ses salariés, le sport intègre beaucoup de secteurs. Et si le sport pouvait faire encore plus pour une entreprise ? Pourquoi ne pas envisager le sport comme un outil au service du quotidien et des impératifs d'une entreprise, tels que la formation de ses salariés, sa responsabilité sociétale, ses engagements qualités, etc. ? Pourrait-on même l'envisager comme un outil indispensable pour favoriser le développement personnel des salariés ? Pourrait-on aller jusqu'à imaginer qu'une pratique sportive puisse devenir indispensable dans la gestion quotidienne du management d'une grande multinationale ?

Ces questions se posent déjà depuis près d'une décennie mais les réponses elles, demeurent encore peu explorées. Voilà donc une piste, aux allures utopiques et rêveuses, qui a été choisie pour définir la problématique traitée dans ce mémoire. En ce focalisant sur l'impératif de formation des salariés d'une entreprise, la problématique est la suivante **: Comment introduire le sport comme un outil au service de la formation des salariés d'une entreprise ?** Comment cette combinaison de la formation et du sport peut répondre au défi de l'activité physique et sportive en milieu professionnel ?

L'idée est d'investir un domaine où le sport semble peu représenté : le monde de la formation en entreprise. Comment mettre l'expertise sportive au service des salariés pour développer, favoriser ou encore améliorer leur quotidien ? Conscient que le sport prend une place de plus en plus importante dans la formation des salariés et qu'il peut être un levier solide, la genèse de la problématique est de troquer les tables et chaises des salles de formation contre une paire de basket.

Afin de mieux comprendre les enjeux associés à la formation par le sport en entreprise, la première partie de ce mémoire expose les caractéristiques de l'environnement professionnel, le contexte des formations en France et la place du sport dans les entreprises.

Dans un deuxième temps, **l'enjeu de ce mémoire est d'interroger l'opportunité de transférer les grands principes d'apprentissages moteur et cognitif de l'Activité Physique et Sportive dans les formations professionnelles.** Par des écrits théoriques et des méthodes reconnues, l'objectif est de croiser les grands principes d'apprentissages dans le but de rallier deux domaines que tout pourrait opposer : le sport et la formation.

Puis, une fois cette opportunité vérifiée, il sera question de se pencher sur la faisabilité d'un tel concept et de son inscription dans le temps. En effet, si l'accompagnement à long terme permet d'atteindre des sommets dans le monde sportif, n'est-il pas intéressant d'appliquer ce format aux formations professionnelles par le sport ? **La solution pour une formation efficiente des salariés ne pourrait-elle pas résider dans une démarche d'accompagnement à long terme?** En d'autres termes, le long terme ne serait-il pas une condition sine qua non pour s'assurer d'une acquisition durable des connaissances et compétences acquises lors d'une formation professionnelle par le sport.

Même si cet enjeu peut s'avérer pertinent d'un point de vue théorique, il se pose également la question de son application opérationnelle et de la possibilité de vérifier l'impact d'une telle démarche d'accompagnement. Un troisième temps dans ce mémoire sera donc consacré à la conception d'outils simples, ergonomiques et efficaces au service d'un suivi adapté et fiable des formations par le sport, afin de démontrer que la formation professionnelle par le sport est capable d'atteindre ces objectifs à long terme.

Afin d'illustrer ces propos, les solutions de la société AbsoluSport seront utilisées. Créée en 2015, la société AbsoluSport à développer un ensemble de solutions permettant d'intégrer le sport dans le monde installé des formations professionnelles. L'objectif de cette entreprise est de mettre les biens-faits du sport sur les collaborateurs au service des performances de l'entreprise. Cette société à développer une méthode d'accompagnement à long terme afin de proposer des formations par le sport adaptée aux besoins des entreprises.

II. Compréhension du contexte

A. La performance et la productivité en entreprise

1. Éléments de définition

1.1. Définition et Étymologie

Afin de mieux appréhender cette étude, il est primordial de s'intéresser aux termes qui seront les fers de lance de cette réflexion et qui guident aujourd'hui la société AbsoluSport : La **performance** et La **productivité**.

Selon le LAROUSSE 2016, la **performance** est le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un ou quelque chose[1]. Quant à la **productivité**, *(synonyme de rendement)*, elle est le rapport entre le résultat d'une activité productive (biens et services) et les facteurs de production que l'on a utilisés pour parvenir à cette production[2]. Ainsi, au sens propre des termes, une mauvaise productivité n'est pas toujours synonyme d'une contre-performance. Cependant, en entreprise, « les facteurs de production » s'apparentent bien souvent aux salariés : une ressource qu'il faut savoir manager mais aussi ménager. Une bonne performance devient alors synonyme d'une productivité efficace.

L'approche étymologique de ces deux termes est également très intéressante et révélatrice. En effet, le mot **performance** est un mot anglais issu du français « parformance » et « parformer », l'acte d'accomplir et de former. Au XIXè s. « *le terme est utilisé dans les haras anglais pour désigner chez un cheval sa manière de courir, de se comporter pendant la course* [3] *».* Langage commun en entreprise, le mot performance est en réalité un terme issu tout droit du monde sportif.

Le terme **productivité,** fait d'être productif du latin « productio », allongement, prolongation (du temps), construit à partir de « pro », en avant et de « ducere », conduire[4]. Ce terme reflète donc d'avancement, la création et le progrès : les principes mêmes de l'entrepreunariat.

---

[1] Dictionnaire Larousse 2016
[2] Dictionnaire Larousse 2016
[3] Dictionnaire étymologique Larousse, Paris 1971
[4] « Productivité », dans Le Dictionnaire économique, (En ligne), http://www.newsecoweb.com/productivité (page consultée le 3/06/2016)

1.2. Les notions de performance et de productivité selon G.Raveleau et F. Marinier

Les travaux de ces deux sociologues du travail permettent de comprendre cette notion de productivité. En effet, « *l'entreprise n'est pas une organisation philanthropique, sa vocation est de produire des richesses. Si elle associe le facteur économique et le facteur humain dans la recherche de sa performance, ce n'est pas par démagogie, faiblesse ou paternalisme mais par conviction. L'objectif des cercles de qualité* [5] *est aussi bien d'améliorer la productivité économique et le climat social que d'améliorer le climat social et la productivité économique. Selon que l'on hiérarchise d'une façon ou d'une autre les deux objectifs, les préalables ne sont pas les mêmes, les stratégies de mise en place sont différentes mais la performance des hommes et la performance de l'entreprise restent indissociablement liées* »[6]. Ainsi, dès les années 80, certains auteurs semblent déjà sensibles à place du salarié dans la performance de l'entreprise.

1.3. Les outils pour mesurer la performance et la productivité

En s'appuyant sur les écrits de Ben El Arbri Sabbar, agrégé d'économie et sociologue, il est possible de comprendre comment la productivité et la performance peuvent être mesurées.

> *« **La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat**. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.*
>
> ***Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux** : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.*
>
> ***La performance financière** : traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.*

---

[5] Définition e-marketing.fr : Cercle de Qualité : « *Petit groupe d'employés qui se réunissent régulièrement, de manière à rechercher collectivement et méthodiquement des moyens d'améliorer quantitativement et qualitativement la production, et d'une manière plus générale les conditions de travail dans l'entreprise.* »

[6] Raveleau G. & Marinier F., *Les cercles de qualité français*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1983

- *Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.*

- *Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.*

- *L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.*

***La performance économique** : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.*

- ***La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.*
- ***La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design…*

***La performance organisationnelle** : il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais…*

***La performance sociale** : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles …*

***La performance sociétale** : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise. »*

1) La performance : adoptons une vision plus large

La **performance** s'avère une science **mesurable** mais **complexe**. D'un simple postulat de départ, il est certain qu'envisager la performance dans sa globalité est primordial. Développer la performance d'une entreprise ne se résume pas à un accroissement économique ou financier. En effet **d'autres performances sont à prendre en compte** dans le développement d'une entreprise. **La bonne santé d'une entreprise et sa pérennité passent alors par une performance sociale, organisationnelle et sociétale optimale et de qualité.**

Comment développer ces types de performances ?

L'Entreprise d'aujourd'hui a-t-elle cette même approche de la performance ?

1.4. La performance et la productivité dans le sport

Si deux termes, **performance** et **productivité**, semblent intimement liés sur les points de vue étymologique, économique et sociologique, ils le sont d'autant plus sous l'angle sportif. En effet, selon V.Billat, « *est considérée comme performance une action motrice, exprimant les possibilités physiques et mentales d'un sujet. On peut parler de performance, quel que soit le niveau de réalisation, dès l'instant où l'action optimise le rapport entre les capacités physiques d'une personne et une tache sportive à accomplir.* »[7]. Ainsi, en sport, la performance semble être synonyme de bonne productivité dès l'instant où l'on optimise le rapport entre les capacités (les facteurs de production en économie) et la tâche à accomplir (la production d'un bien ou d'un service). Cette analogie entre le sport et l'entreprise permet de comprendre et d'appréhender le fonctionnement des entreprises modernes. En témoigne la comparaison suivante.

[7] Billat V., *Physiologie et méthodologie de l'entrainement : de la théorie à la pratique,* Bruxelles, Édition de Boeck, 3è édition, septembre 2012

La performance sportive dépend de 4 facteurs identifiés [8] :

- **L'athlète,** avec des capacités internes variables
- **L'entraineur,** avec des compétences techniques, un vécu et de l'expérience
- **L'environnement / le contexte,** l'ensemble des conditions et états externes
- **La gestion,** l'organisation et la régulation des 3 facteurs précédents

Un schéma applicable au monde de l'entreprise :

- L'athlète —> *Les salariés, Les équipes*
- L'entraineur —> *Le manager, le Chef d'entreprise, le consultant*
- L'environnement / le contexte —> *Le tissu économique, le marché, la concurrence*
- La gestion —> *La stratégie d'entreprise*

2) Qui se ressemble s'assemble ?

Si les **termes sportifs et les termes utilisés en entreprise sont parfois communs**, la façon de s'organiser semble elle aussi se rapprocher. À travers une démonstration simple comme celle-ci, il est observable que le monde sportif et le monde de l'entreprise sont en lien. Il existe une réelle similitude entre ces deux « mondes » qu'il faut savoir exploiter. En effet, si le sport et l'entreprise se ressemblent, **il est important de savoir les assembler afin de tirer profit de ces points communs**. **Le sport peut être un levier de croissance et de productivité** important pour l'entreprise et il est captivant de le mettre en lumière.

[8] Billat V., *Physiologie et méthodologie de l'entrainement : de la théorie à la pratique,* Bruxelles, Édition de Boeck, 3è édition, septembre 2012

2. L'Entreprise et la place du salarié aujourd'hui

Afin de comprendre comment former et accompagner les salariés et les managers d'aujourd'hui, et potentiellement ceux de demain, il est indispensable de comprendre le fonctionnement et les tendances de l'entreprise contemporaine. De plus, nous allons essayer de situer la place du salarié afin d'en faire émerger les enjeux.

2.1. L'Entreprise aujourd'hui

À travers l'histoire, l'entreprise a su évoluer en s'adaptant à son environnement.

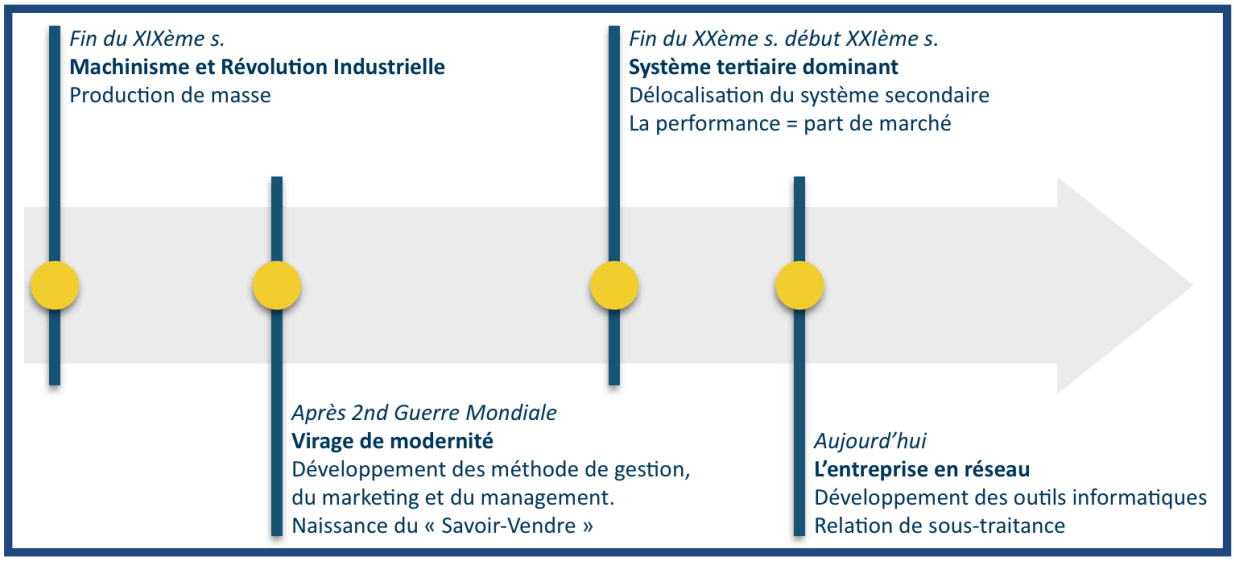


Figure 1 : L'entreprise à travers le temps

L'entreprise moderne, tous secteurs confondus, tend vers la disparation ou la restriction d'intermédiaires. Ainsi, la tendance est au recentrage vers un coeur de métier propre à l'entreprise. Cependant, en parallèle, la capacité de production des entreprises se voit remplacé par la capacité de vendre. Nous observons alors une recrudescence des entreprises sans usine : **un système tertiaire dominant** et une délocalisation accrue du système secondaire, voire primaire. La puissance et la performance d'une entreprise se mesurent alors à la part de marché plutôt qu'à sa capacité à produire comme à la fin du XIXème siècle.

Dans cette nouvelle ère se développe alors l'entreprise en réseau. Ces nouvelles entreprises se caractérisent par deux différences majeures. Dans un premier temps, le développement informatique et des outils de communication ont permis la décentralisation de la gestion. Puis,

l'organisation des entreprises évolue, l'organisation institutionnelle laisse place à l'organisation contractuelle. En effet, l'entreprise en réseau fonctionne sur la base de relations contractuelles avec les sous-traitants, les fournisseurs, les assembleurs ou encore les distributeurs. La dimension temps devient d'importance majeure dans un souci d'efficience. D'autant plus que les techniques de production et les techniques de communication font également évoluer la dimension géographique. Les zones d'actions sont considérablement différentes avec l'entreprise en réseau.

Et la place du salarié dans tous ca ?

2.2. Le salarié aujourd'hui

Aujourd'hui, la mondialisation pousse à externaliser la production afin de réduire les coûts. Ainsi, la production « Made In France » demande une haute technologie et un savoir-faire pointu. Le besoin sans cesse d'innover devient le fer de lance de beaucoup d'entreprises. La course aux nouvelles idées oblige à se surpasser sur le plan intellectuel et technologique. La machine prend parfois le pas sur l'individu. Les outils virtuels de communication, la mise en réseau et le besoin de réactivité forte obligent les salariés à être à la pointe des nouvelles technologies.

De nouvelles exigences naissent auprès des salariés, **en plus du savoir-être et du savoir-faire, il est important de « savoir-changer »**. En effet, les salariés sont aujourd'hui en perpétuelle adaptation de nouveaux process, nouveaux managements ou encore de nouvelles gestions. *« Les salariés sont de plus en plus polyvalents, c'est-à-dire qu'ils peuvent et doivent intervenir à n'importe quel endroit du segment dont le groupe a la responsabilité »*[9]*.* Cette tendance fait parfois naître un climat de tension, de stress et voire d'insécurité avec un turn-over important. En effet, JP Durand explique que la polyvalence des salariés entraine également leur *« interchangeabilité »* et *« affaiblit leur position individuelle dans l'entreprise »*, il parle même d'une *« remplaçabilité accrue des salariés en général ».*

Ainsi, la notion de compétence évolue et de nouveaux termes intègrent le vocabulaire professionnel. Le monde de l'Entreprise parle alors de **missions**, un terme jusqu'à là utilisé pour définir une situation urgente et temporaire. À l'inverse de l'ouvrier de 1900 soumis à l'organisation Tayloriste avec une division et un cadencement des tâches précis, le salarié d'aujourd'hui doit avoir un panel de compétences fournies et variées afin de répondre aux différentes « missions » qui lui seront confiées durant sa carrière.

[9] Durand J.P., *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire,* Broché, 2012

3) La cible d'AbsoluSport

Il est primordial de souligner que dans l'activité développée par AbsoluSport, **l'intérêt portera principalement sur les entreprises du secteur tertiaire** vers une cible de **managers, cadres, chefs d'entreprises et postes à responsabilités**. Les critères de choix se sont portés, dans un premier temps, sur la nature même de l'activité qui permet de développer des compétences globales dîtes parfois transversales comme la communication, le management ou encore la confiance en soi et la gestion du stress. A travers ce service, les cibles sont les individus confrontés à ces notions quotidiennement en écartant les formations dîtes « techniques » ou « de métier », très spécifiques et dans un domaine précis. **L'accompagnement et la formation par le sport se reposent davantage sur le développement personnel et la gestion des émotions** plutôt que sur le savoir-faire technique.

Il n'est pas question, ici, de déclarer que les autres secteurs d'activités ou les autres corps de métiers ne sont ni confrontés au management, à la communication ou encore au stress mais dans un souci d'efficacité il faudra se concentrer dans un premier temps sur une cible définie : les cadres et managers du secteur tertiaire.

Puis, dans un second temps, la cible reflète la tendance actuelle et l'évolution vers laquelle semble tendre l'entreprise aujourd'hui : **une entreprise de service en réseaux aux méthodes de communication et de management modernes.**

B. Un management omniprésent

Il est difficile de parler de management sans évoquer le père du management moderne, Peter Drucker [10]. Malgré l'ancienneté, ses écrits représentent encore la base du management. Selon l'auteur, les seuls facteurs permettant de faire performer une entreprise sont les hommes. Ainsi, selon lui, les objectifs du management sont les suivants :

- Définir clairement l'objectif
- Organiser le travail afin de faire naitre satisfaction chez chacun
- Être à l'écoute
- Savoir quantifier et mesurer les résultats
- Former ses collaborateurs régulièrement

N'est-ce pas, point par point, les objectifs d'un entraineur d'une équipe sportive ?

À travers différentes approches du **management** et de **l'organisation du travail**, il convient d'observer que le manager se comporte avec ses collaborateurs comme un entraineur sportif avec son équipe.

1. Définition & Étymologie du terme

Le **management**, un terme omniprésent depuis maintenant près de 30 ans. Ce terme vient de l'anglais *To manage* qui veut dire *Diriger. « Le management est l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. »*[11]

Encore une fois, l'étymologie du terme management est intéressante. En effet, ce terme clairement emprunté du terme anglo-saxon *« Management »* vient en réalité d'un terme français du XVème siècle *« Mesnager »* signifiant en équitation « *tenir en main les rênes d'un cheval* ». Le terme « Mesnager » a, au XVIème siècle, signifié tenir les rênes d'une organisation, d'une exploitation, d'une fabrique… Ainsi, le terme Management vient également du latin *« Manus »* qui signifie la main, un manager aurait la « *main sur* ».

[10] Drucker P., *The Practice of Management*, Broché, Réédition, 2006
[11] Dictionnaire Larousse 2016

En France, on considère souvent les termes Management et Gestion comme des synonymes mais une différence existe. En effet, le management se réfère davantage aux savoir-faire associés à l'organisation du travail et des ressources humaines avec une dimension au rapport social alors que la gestion s'apparente davantage à une notion plus technique et concrète avec des objectifs calculables.

Dans la littérature, il existe de nombreuses définitions et applications du management mais AbsoluSport va s'intéresser plus particulièrement au management défini comme une gestion de l'être humain. Selon Plane, *« l'un des 5 apports majeurs de Peter Drucker considéré comme « le père du management » est d'avoir envisagé l'entreprise non pas comme un ensemble de ressources à optimiser, mais comme un groupe d'acteurs à motiver. »*[12] Peter Drucker déclare ainsi que *« la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires ».*

4) <u>Le manager d'aujourd'hui</u>

Afin de mieux comprendre comment former et accompagner le manager vers une meilleure performance, il faut s'intéresser au manager d'aujourd'hui. Identifier les ressources et outils existants permet de comprendre comment s'organise un manager actuel. A travers cette démarche, l'objectif est de positionner l'activité, mettre à jour des opportunités à saisir et identifier des axes à améliorer.

2. Les outils à disposition du Manager

À travers les définitions précédentes, le management se révèle être un ensemble de pratiques plutôt qu'un concept unique. Ainsi, par une liste non exhaustive des ressources à disposition du manager d'aujourd'hui, il sera possible de comprendre comment il évolue au quotidien. Pour se faire, la catégorisation en deux typologies de ressources existantes permet d'organiser la réflexion. Cela permet de comprendre et d'analyser les outils à disposition du manager. Ainsi, la première catégorie sont les ressources dites **internes,** qui représentent l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise. Ces ressources peuvent être tangibles (biens, financiers, mobiliers, etc.) ou intangibles

[12] Plane cité par Peretti, *Ressources humaines et gestion des personnes*, Paris, Vuibert, 2009, p.214

(savoir-faire, brevets, organisations, humaines, communication, etc.). La seconde catégorie sont les ressources dites **externes,** qui représentent les ressources venant en complément pour aider au développement de l'entreprise. Ces ressources peuvent également être tangibles (financement, matériel, matière première, etc.) mais également intangibles (consultant, conseil, communication, etc.).[13]

L'étude va s'axer principalement sur **ressources internes et externes intangibles**, majoritaires dans le secteur tertiaire. Dans un premier temps, il faudra comprendre l'organisation des entreprises modernes pour ensuite mettre en lumière les « armes » à disposition du manager.

2.1. Les ressources internes : l'organisation formelle

La structuration organisationnelle de l'entreprise, définie et guide le manager dans sa façon de fonctionner et donc de manager. En effet, Rensis Liker, psychologue et professeur de psychologie de l'Université de Chicago, a identifié, dans les années 60, quatre types de management. Ces typologies de management, bien que datées, sont encore vivement d'actualité aujourd'hui.

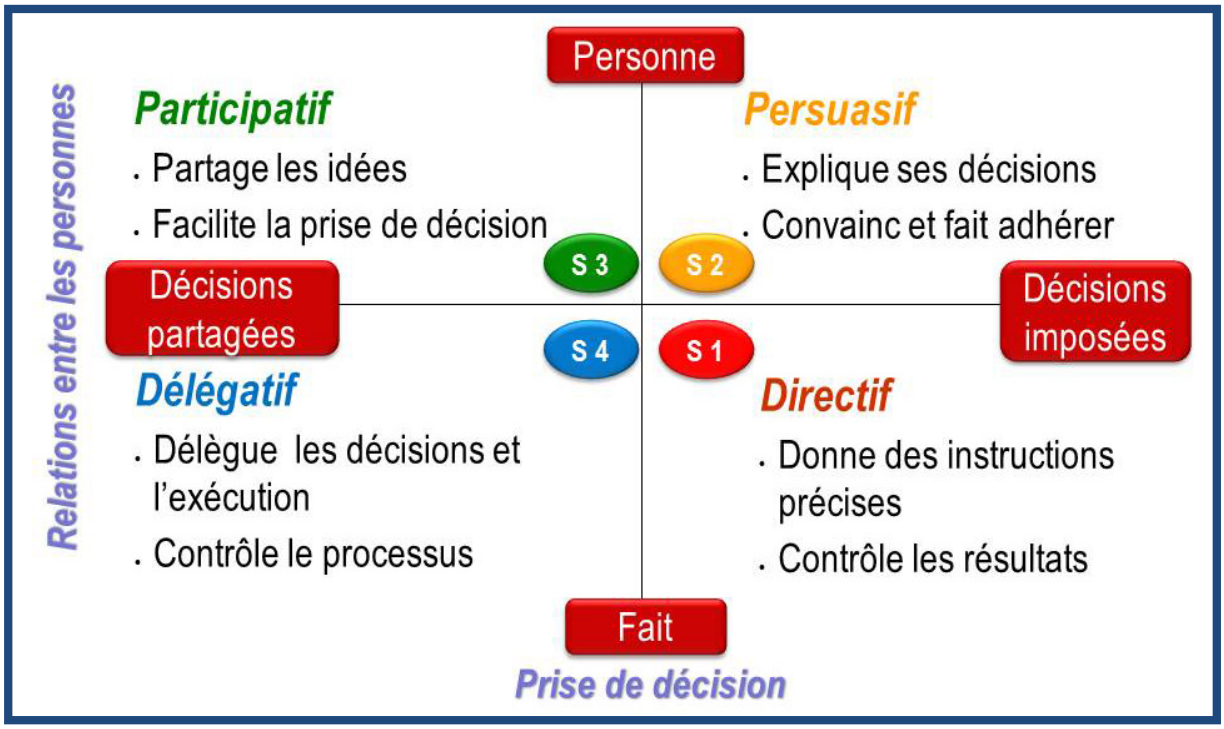


Figure 2 : Les différents Managements *selon Rensis Liker*
Source : http://prestaction-mp.com/quel-manager-etes-vous/

[13] Barrau Y. & Bernard I., *Les principes de fonctionnement d'une organisation, 2012*

Le **management directif**, dit également autoritaire, consiste à un contrôle total et une quasi-absence de confiance. La motivation se fait par la crainte et la peur de la sanction. La communication descendante est unilatérale. Le contrôle se fait par le sommet.

Le **management persuasif**, dit également paternaliste, reste tout de même autoritaire à un degré moindre. Plutôt basé sur le relationnel fort, la motivation reste la récompense et les décisions viennent toujours du haut. On y voit une présence de confiance dans le groupe même si le manager veut, ici, en être le modèle.

Le **management délégatif** ou consultatif est toujours orienté vers le résultat mais le manager consulte davantage l'équipe. La communication est descendante et ascendante avec des responsabilités partagées.

Le **management participatif** se caractérise par une confiance mutuelle forte et une motivation par l'implication et la prise de décisions. La communication est fluide et transparente. On peut parler de management d'ouverture. [14]

5) Lequel choisir ?

On peut alors se demander quel management choisir. Évidemment, il n'y a pas de réponse précise. On peut souligner qu'il n'y a **pas de bon management** mais plutôt **de bon manager**. Des managers capables de s'adapter à la situation, à l'entreprise, aux collaborateurs et au groupe, au même titre qu'un entraineur sportif pour atteindre l'objectif de victoire avec son équipe.

Ainsi, il se révèle indispensable pour le manager de comprendre comment fonctionne le groupe et comment s'organise-t-il.

[14] *« Quel Leader êtes-vous ? »*, dans PrestAction Conseil (en ligne), *http://prestaction-mp.com/quel-manager-etes-vous/* (page consultée le 23/05/2016)

2.2. Les ressources internes : l'organisation informelle

Encore faut-il réussir à définir au préalable l'organisation interne de l'entreprise. Autant peut-il être accessible de définir et comprendre l'organisation formelle de l'entreprise, autant il existe, dans chaque organisation, une **organisation informelle** dite fonctionnelle. On peut caricaturer en disant qu'il y a l'organisation « sur le papier » et « la réalité du terrain ». Ainsi, à chaque entreprise et groupe, existe une organisation formelle classique et une organisation informelle spécifique et unique. Le talent du manager est alors de déceler et comprendre cette organisation afin d'évoluer dans un environnement qu'il maitrise. Il n'est pas possible de définir clairement une organisation informelle d'une entreprise pourtant il est important d'en comprendre la naissance et son but.

À l'opposé de l'organisation formelle au fonctionnement réfléchi et structuré, l'organisation informelle prend naissance d'un phénomène spontané. Inconsciemment ou consciemment, cette organisation n'est pas désignée et précise, elle est le fruit des relations humaines propres à l'entreprise et son histoire. Cependant, elle est le résultat de quelque chose de précis : un manquement à l'organisation formelle. En effet, l'organisation informelle prend naissance dès lors qu'il existe une insuffisance dans l'organisation existante en place par rapport aux intérêts et aux attentes des individus.

Ainsi, selon l'**École des Relations Humaines** il existe des avantages et des inconvénients à cette organisation [15] :

L'organisation informelle présente plusieurs **avantages** :

- Un maintien des valeurs sociales et culturelles du groupe
- Un statut et une satisfaction inaccessible dans l'organisation formelle pour certains
- Générateur de communication, cohésion et coopération
- Permet un équilibre social dans le groupe
- Allège certains managers en matière de contrôles
- Permet de combler les insuffisances de l'organisation formelle

Cependant, elle comprend certains **inconvénients** :

- Les changements décidés par l'organisation formelle sont difficilement adaptables

[15] *« L'organisation informelle »,* dans Apprendre Gestion, (En Ligne) http://apprendre-gestion.net/l-organisation-informelle-avantages-et-inconvenients (page consultée le 22/07/2016)

- Les objectifs de l'organisation informelle divergent parfois de ceux de l'organisation formelle
- La véracité des informations n'est pas toujours assurée
- Tendance au conformisme et au « laisser-aller »

Ainsi le bon manager doit être capable de déceler ces deux types d'organisation et d'en tirer le meilleur pour ses équipes.

6) Identifier ces deux organisations : une force de management

Identifier et savoir qu'il existe deux types d'organisations dans une entreprise est un paramètre très riche. En effet, lors d'un accompagnement dans une entreprise, **il est primordial de pouvoir établir un rapide diagnostic permettant de déceler et de mettre en verbes les différences notoires qu'il existe entre l'organisation formelle et l'organisation informelle.** Le regard extérieur du consultant peut alors aider à la compréhension et à la résolution de certains malaises émergeants d'une organisation, formelle ou informelle, mal identifiée. Le point de départ spontané des organisations informelles ou des problématiques d'entreprise vient parfois de la communication interne. Le manager se doit d'en maitriser les grands principes.

2.3. La communication interne : l'arme du manager

Dans ces nouvelles entreprises en réseau où la décision et le travail se dématérialisent, l'utilisation efficace des moyens de communication devient une arme non négligeable pour les collaborateurs et le manager. En pleine ère de l'hyper-communication où l'information et les données vont de plus en plus vite, le manager d'aujourd'hui se doit d'être connecté en permanence à son réseau et ses collaborateurs.

Philippe Breton dénonçait déjà, il y a 22 ans dans *« L'utopie de la communication »*, l'apparition d'une communication à outrance. Cependant, elle est bien là et permet des avancées technologiques phénoménales. Elle permet l'accès de tout à chacun au savoir, elle nous fait gagner un temps incalculable mais nous éloigne en même temps. Et la communication interne en entreprise, qu'en est-il ? *« La communication interne ne peut être ni conçue, ni pratiquée de manière indépendante. Elle accompagne la stratégie de l'entreprise, c'est à dire le projet économique, social et financier. »* [16]

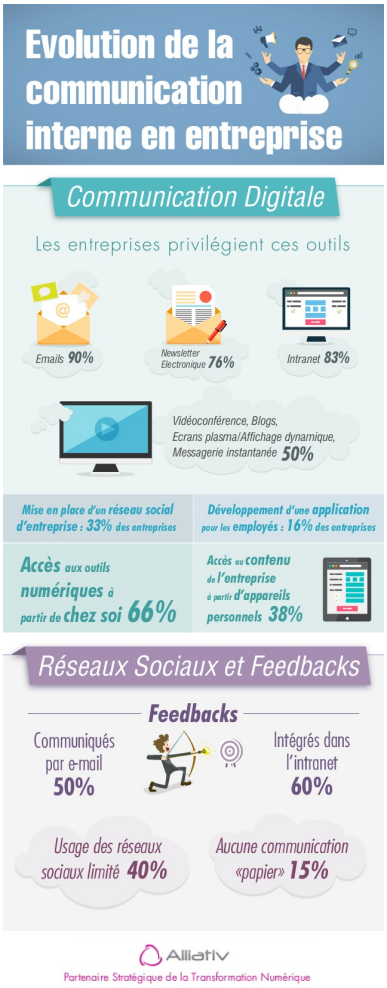


Figure 3 : La communication interne moderne

N. D'Almeda et T. Libaert écrivent en 2002, que la communication interne est au service de trois principes :

***« - Le décloisonnement :** interne dans le travail en projet et externe par l'échange en temps réel avec différents partenaires (fournisseurs, clients, etc.)*

***- La décentralisation** : recherche d'un équilibre et d'une coordination optimale entre le centre et la périphérie.*

***- La déhiérarchisation** : création de structures plus plates, réduction du nombre d'échelons hiérarchiques. »*

La qualité de la communication interne est primordiale dans le secteur tertiaire, *« où la qualité*

[16] N. D'Almelda & T. Libaert, *La communication interne des entreprises*, Edition Dunod, 2006, p.9

de la communication interne engage directement la nature de la relation avec le client. Un service rendu dépend des informations données au client, de l'écoute et de la compréhension du demandeur, et de la qualité du circuit d'informations engagé par la prestation.»[17]

7) Communiquer en interne : la mission du manager

Ainsi, **la mission principale et primordiale du manager est alors d'assurer la communication efficace** au sein de son équipe. Cependant, le travail du manager sera de réussir à mesurer la qualité de la communication interne et **d'en comprendre les faiblesses et les points forts**. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises confient cette mission à un collaborateur en charge d'assurer la bonne communication interne tellement les enjeux sont devenus importants. Il est important de travailler et d'accompagner le manager vers une bonne communication interne pouvant ainsi interagir directement avec la performance de l'entreprise.

2.4. Les ressources externes : La formation

Au-delà des ressources propres à l'entreprise, il existe à présent des ressources externes à disposition de l'entreprise et du manager pour l'aider vers la quête de la performance. Comme on a pu le voir, les collaborateurs de 2016 se doivent de disposer d'un panel important de compétences, d'une capacité d'adaptation forte et d'une mise à niveau régulière. Ainsi, un secteur au combien important existe depuis les années 70, la formation continue. Un secteur relativement important car, en France, il est financé surtout par les entreprises et représente une dépense de près de 30 milliards d'euros[18]. Il est également financé par les cotisations patronales, une participation de l'État et de la collectivité locale.

Avant la Loi n°71-575 du 16 juillet 1971, il n'existait pas de loi globale sur la formation professionnelle continue en France. C'est d'ailleurs, le domaine qui a connu le plus de modifications en 30 ans en essayant de combiner plusieurs objectifs : l'insertion professionnelle des jeunes, la promotion sociale et le perfectionnement professionnel des salariés, la formation des demandeurs

[17] D'Almelda N. & Libaert T., *La communication interne des entreprises*, Edition Dunod, 2006, p.17
[18] Grasset-Morel V., *L'Express*, publié le 01/10/2010

d'emploi ou encore le développement de la compétitivité des entreprises[19]. Ainsi, la dernière modification de la loi en date est la Loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative *à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue sociale.*

Il est certain que le domaine de la formation est un domaine complexe qui touche de nombreux secteurs d'activités et qui s'avère être en perpétuelle évolution. Cependant, on peut, parmi le panel monumental que représente le secteur de la formation, identifier deux types de formation :

- La **formation de « métier »**, qui permet une remise à niveau technique dans un secteur et une activité bien définie. Celle-ci peut être **diplômante** ou **non,** elle peut être **inter-entreprise** ou **intra-entreprise** et enfin elle peut être **collective** ou **individuelle**.

- La **formation « transversale »**, dite de développement personnel**,** qui ne relève pas d'une compétence technique précise mais plus d'un savoir-être au service des performances de l'entreprise. Les notions de management, communication et cohésion peuvent y être travaillées.

De plus, face à un manque de moyens et une recherche d'efficacité, on contraste que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à faire appel à un prestataire extérieur pour assurer leur gestion de la formation. En effet, 19% des entreprises en 2016 externalisent ce service contre 12% en 2015. Cependant, 26% des entreprises qui n'externalisent pas encore, pensent que le faire serait la solution adaptée. [20]

8) <u>Une opportunité pour AbsoluSport</u>

L'objectif de ces formations est de rendre les collaborateurs autonomes et leur donner l'ensemble des outils nécessaires au bon déroulement de leurs missions. La formation est aujourd'hui devenue un droit que revendiquent à juste titre les salariés, une opportunité qu'il faut savoir saisir. **L'accompagnement et la formation par le sport s'inscrivent directement dans cette démarche et ce phénomène en pleine expansion.**

[19] *La formation professionnelle continue*, dans Vie publique, Mis à jour le 21/10/2009
[20] Premier Baromètre Management de la formation, 2016

2.5 - Les ressources externes : Coaching et Consultant

De la formation, se rapprochent les méthodes récentes d'accompagnement proposées aux entreprises. De plus en plus, on voit apparaitre des coachs professionnels et des consultants ayant pour objectif de guider et d'aider l'entreprise. Ces professionnels interviennent dans une situation ou un contexte bien particulier, souvent charnière pour l'entreprise : une restructuration, un accroissement d'activité ou bien même un changement d'organisation. Ainsi, le terme coaching apparait dans le monde de l'entreprise dans les années 80 pour aider les chefs d'entreprises et managers à gérer leurs problématiques.

Raphael Laubie écrira en 2008 que *« le coaching est un processus d'accompagnement d'une personne initiée par la formulation d'une demande dont l'objectif est le passage d'une situation problématique à une situation souhaitée. »*[21]

Cet outil à disposition du manager est un outil relativement récent en plein développement. Issu, évidemment du monde sportif, le coaching sort même du cadre professionnel avec l'apparition des Life-Coach, des coach de vie.

Le format du coaching est un format intéressant proche du format d'accompagnement proposé par AbsoluSport à travers les formations par le sport. En effet, le coach va proposer une solution personnalisée par rapport à un problème clairement identifié et suivre le « coaché » jusqu'à l'atteinte des résultats. La méthode d'accompagnement s'inspire de ces principes mais souhaite se détacher de l'image du coaching parfois sur-utilisée. Le coach, souvent associé à une image de contraintes, d'efforts mais aussi d'individualité, porte parfois une image stéréotypée. La méthode d'accompagnement s'inscrit davantage dans un processus de **guidage auto-initié** avec des prises de **décisions collectives** se sentant parfois plus proche du Team-Building.

2.6. Les ressources externes : Le Team-Building

Parallèlement à l'apparition du coaching, de nouveaux termes, encore une fois anglo-saxon, font leur apparition dans les entreprises courant des années 80. On pense alors au terme *Team-building*, traduit grossièrement par « *Construction d'équipe ».* Vincent Lenhardt, consultant

[21] Laubie R., *Apports de l'intelligence sur la motivation d'équipe*, Paris VIII , Mémoire de DESU Pratiques du Coaching, 2008

professionnel, contribuera activement à importer ce concept en France dans les années 80.

L'objectif du Team-Building est simple : il permet au manager de resserrer et/ou tisser les liens dans son équipe afin de créer un environnement favorable à la performance et au travail. Se traduisant par une mise en action des collaborateurs à travers des phases de jeux et de activités ludiques et sportives, le manager utilise ces temps informels pour intégrer des valeurs fortes et des notions précises.

Le Team-building peut également être la solution à des maux et problématiques d'entreprise comme le manque de communication, la gestion du stress ou encore l'intégration de nouveaux collaborateurs. Se révélant comme un réel outil au service du manager, le Team-building ou encore Séminaire, est un phénomène en pleine expansion.

9) L'offre d'AbsoluSport, le complément idéal ?

Le panel des ressources externes à disposition du manager pour emmener son équipe vers l'objectif final semble étoffé. Cependant, on constate que **l'externalisation des ressources en terme de gestion humaine semble bien présente.** On ne parle pas ici d'externaliser la gestion humaine, mais plutôt de s'inscrire comme un complément objectif afin de guider et accompagner le manager, et ce, par le sport.

Maintenant, on va tenter de comprendre et analyser comment le sport et l'entreprise, des milieux que tout pourrait opposer, ont vu finalement leurs destins se croiser.

C. L'émergence du Sport et de l'activité physique dans l'Entreprise

1. À travers le temps

Depuis tout temps, le sport est considéré comme un moyen de montrer la **puissance** et la force des individus à réaliser des prouesses. La **notion de performance** est mise au premier plan, poussant l'Homme à toujours vouloir se dépasser.

Aujourd'hui, **l'activité sportive**, sous toutes ses formes soit-elle, **est omniprésente** dans le quotidien des populations de par ses grandes compétitions sportives (Jeux Olympique, Coupe du Monde de Football…) et même les nombreuses offres de chaînes de télévision sportive (l'Equipe 21, Equidia, OL TV, Eurosport…)

C'est à l'heure de l'industrialisation que la genèse du sport en entreprise prend forme. Même s'il n'existe pas officiellement de point de départ daté, ce sont les employés de grands magasins parisiens qui forment les premières associations corporatistes dès la fin du XIXème siècle. C'est le cas du « Vélotouriste commercial » en 1893[22] ou même de l'Union Vélocipédique de la Banque de France en 1894. Les premiers clubs corporatistes se créent à Paris. Réservés aux employés, ils donnent lieu le 30 août 1896 au premier challenge « inter magasins ».

Cependant, le **sport entre dans l'entreprise de façon lente et progressive** avec un accès difficile à la pratique pour la classe ouvrière, quantitativement la plus représentée. En effet, même la loi de travail de 1906, donnant un jour de repos aux ouvriers, ne permettait pas une explosion de la pratique sportive en entreprise. Le temps de travail est un frein majeur, puisque les ouvriers travaillaient 12h par jour, six jours sur sept.

Les ouvriers de l'automobile vont permettre le développement et la démocratisation du sport. Même si le précurseur du modèle reste Jean baptiste André Godin, l'entreprise Peugeot accordait un bon nombre de services à ses salariés en plus de leur rémunération. Dans ces services, caractérisant le modèle paternaliste, on pouvait retrouver diverses sociétés gymniques.

En effet, le groupe PEUGEOT avait mis en place un programme sportif à destination de ses salariés. Ils avaient accès à la pratique sportive par la formation d'équipes et la construction d'un stade. Ce dispositif permettait aux ouvriers de pratiquer, incombant à l'entreprise un nouveau moyen de

[22] Poyer, *Les premiers temps des Véloces-clubs. Apparition et diffusion du cyclisme associatif français entre 1967 et 1914*, Paris, L'Harmattan, 2003

communication. L'équipe de football de SA PEUGEOT était décrite dans la presse comme une équipe au « jeu classique, jeu élégant, techniquement parfaitement réglé[23] ». Un parallèle se fait entre le jeu de l'équipe et la qualité des produits réalisés par la firme.

Le paternalisme instrumentalise le sport avec des enjeux et objectifs définis par les patrons d'entreprises. Ils vont l'utiliser pour contrôler les ouvriers en occupant leurs temps libérés. Ainsi, l'ouvrier passera moins de temps au café [24] et au cabaret[25].

La pratique sportive accentue également **la fidélisation de l'ouvrier**. Il défend les valeurs de son entreprise en pratiquant derrière un nom d'équipe.

Certains auteurs énoncent même que les ouvriers avaient besoin d'un « pôle identificatoire »[26] pour s'impliquer à l'extérieur de l'usine, hors de portée des occupations jugées malsaines.

C'est en 1936, que l'action du Front Populaire va permettre d'augmenter le temps libre des travailleurs, donnant la possibilité d'exercer une pratique sportive. La FSGT[27] encadrait à cette époque le sport en entreprise contrôlant le fonctionnement de la création des clubs d'entreprises.

Le conflit mondial de 39-45 va stopper ces initiatives et le gouvernement gaulliste créa par la suite les Comités d'Entreprises (CE) dont l'une de leur mission était la gestion du sport en entreprise donnant place au sport corporatif. En effet, il va progressivement gagner du terrain augmentant chaque année son nombre de licenciés notamment dans les années 50.

Dans les années 60 et 70, la **tertiarisation de l'emploi**, va contribuer à rapprocher le Sport et l'Entreprise. L'évolution des emplois ainsi qu'une amélioration des conditions de travail donnent du sens à la pratique sportive en entreprise. Cela va permettre aux populations de s'adonner aux pratiques sportives dans des **conditions physiques confortables**. De plus, la démocratisation de la télévision[28] permet la diffusion de grandes compétitions sportives comme les Jeux Olympiques. Ce phénomène semble être une influence à la pratique.

---

[23] PIERRE. J, *Le Sport en Entreprise, Enjeux de sociétés*, Economica, 2015
[24] PIERRE. J, Le sport en Entreprise, *Enjeux de sociétés*, Economica, 2015, p37
[25] PIERRE. J, Le Sport en Entreprise *Enjeux de sociétés*, Economica, 2015, p37
[26] Bui-Xuan, *Les écoles michelin optent pour la méthode naturelle, dans P. Arnaud, Education physique et sport en France 1920-1980,* Clermont ferrand, édition AFRAPS, 1995, p61-77
[27] Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT), fondée en 1934, a connu une ascension fulgurante passant de 16 000 à 160 000 adhérents.
[28] En 1968, 61,9 % des Français possèdent un téléviseur

Dans le même temps, l'augmentation du nombre de cadres et d'entrepreneurs rapproche fortement les deux mondes. A. ERHENBERG, avance « ***qu'un sportif est avant tout un entrepreneur de sa propre existence***[29] » prônant une forte similitude entre les compétences mentales intrinsèques d'un entrepreneur et d'un sportif.

Les cadres sont peut-être plus sensibles « *aux pratiques sportives compétitives notamment parce qu'ils partagent cette éthique de la méritocratie alimentée par la compétition scolaire (voire universitaire) à laquelle ils sont issus* »[30]. C'est alors l'essor des pratiques dites « aventurières » mettant en avant cet **esprit d'entreprise**, cette **capacité d'adaptation** et de **dépassement**. Des stages outdoor vont être créés et utilisés pendant une quinzaine d'années. Ces stages, proche des stages de survie, seront décriés pour leur manque d'appuis scientifiques sur les vertus qu'ils véhiculent mais également pour l'utilisation[31] que les entreprises en font.

Ces activités vont être instrumentalisées pour donner naissance au Team-Building[32] vers les années 2000. Dans le monde anglo-saxon, c'est l'émergence de cette pratique qui met en avant les enjeux similaires d'une pratique sportive au quotidien professionnel des employés. Le Sport devient un **nouvel outil pédagogique**[33] . Il favorise l'expérimentation et révèle la personnalité des salariés et leurs savoir-faire.

Au cours de ce dernier siècle, la pratique sportive en entreprise s'est intensifiée lui conférant une place importante dans les stratégies d'entreprises. Avec des objectifs économiques, l'utilisation du Sport, par les entreprises d'aujourd'hui, prend des formes diverses et variées.

De nos jours, il existe de nombreux moyens pour les entreprises d'investir le sport selon quatre dimensions différentes : Interne, Externe, Symbolique et Pratique.

Le schéma proposé montre une variété dans l'engagement de l'entreprise ainsi que l'utilisation du sport aujourd'hui.

Institut national de la statistique et des études économique, *L'équipement des français en bien durable fin 1968, dans Economie et statistique,* volume 3, Juillet-Aout 1969, p65-68

[29] ERHENBERG. A, Le culte de la performance, Fayard/Pluriel, 1991

[30] PIERRE. J, Le Sport en Entreprise, Enjeux de sociétés, Economica, 2015

[31] MISSOUM. G, MINARD. J-L, *L'art de réussir : l'esprit du sport appliqué à l'entreprise*, Paris, les éditions d'Organisation, 1990

[32] Terme anglo-saxon se traduisant par « construction d'équipe »

[33] Outward Bound School, créée par Kurt Hahn en 1941, développe une pédagogie par l'action.

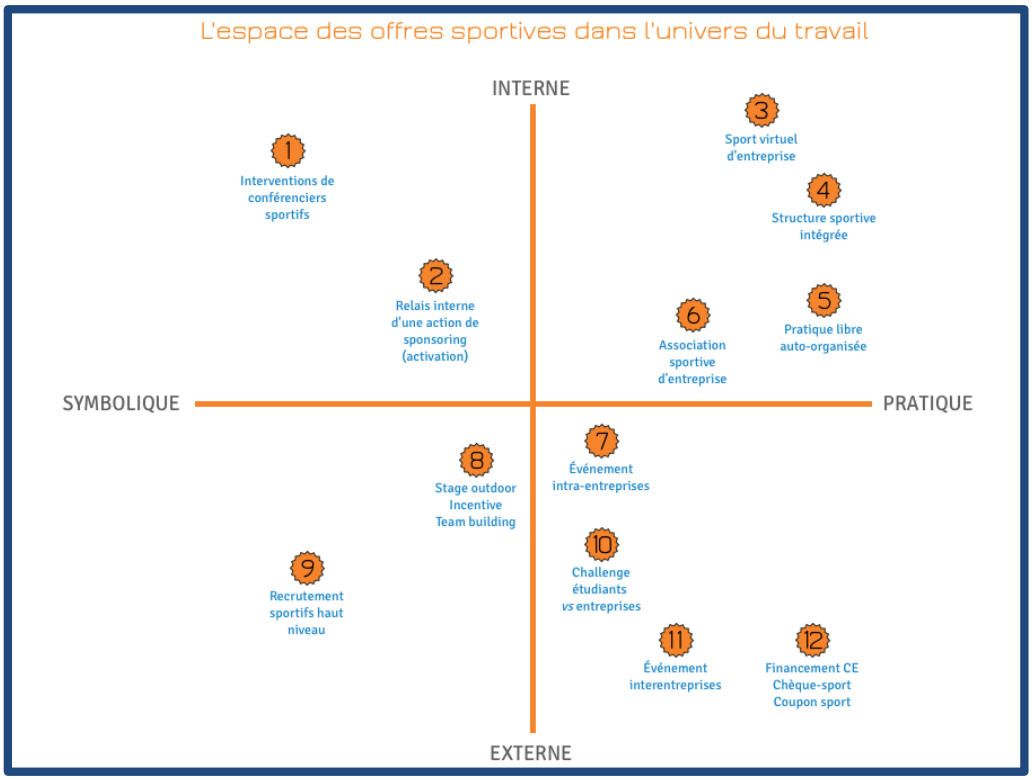


Figure 4 : L'espace des offres sportives dans l'univers du travail

Source : http://www.sport-entreprise.com/#!pratiques/c1tza

Le sport en entreprise prend une place importante dans les nouvelles méthodes de management. Une fois encore, le sport semble être un moyen d'atteindre un objectif stratégique d'entreprise : recruter, communiquer, fédérer ou même inciter à la pratique. L'entreprise et le salarié sont alors au centre de la mise en place de l'action sportive.

Ces 12 usages du sport prouvent que le Sport possède des vertus à différentes échelles. Il touche le salarié tout comme l'entreprise.

10) Le sport en entreprise : une longue histoire

Le paternalisme industriel du début du XIXème siècle à favoriser la rencontre entre Sport et Entreprise. Structuré par des clubs isolés, ou même par un auto-organisation, les ouvriers ont impulsé le mouvement sportif en entreprise en proposant seulement une utilisation du sport : celle de la pratique. C'est au moment de la tertiairisation qu'il prend alors une autre forme avec des objectifs de cohésion d'équipe, de dépassement de soi et de rayonnement de l'entreprise. Avec le sport, on aperçoit une multiplication des moyens d'utilisation. Les utilisations actuelles peuvent paraître bien loin de celles du début du XIXème. Sa forte présence dans le monde de l'entreprise justifie-t-elle des bienfaits réels ?

2. Les bienfaits de l'activité physique et sportives

Il est ancré dans nos mœurs que l'activité physique et sportive est bonne pour la santé, qu'elle permet de créer du lien social, ou bien même d'éduquer le corps et l'esprit.

En effet, combien de fois entendons-nous ce spot télé « ***Pour être en forme, dépenses toi bien*** [34] » ? On traduit par cela que la pratique d'une activité physique est un enjeu national. Dans un effet papillon, on comprend très vite que le sport peut être un **enjeu économique et de santé** pour les salariés. Regardons plus en détails l'impact d'une activité physique sur l'individu, l'équipe de travail et pour finir l'entreprise.

2.1 - À l'échelle de l'individus

La pratique sportive impact fortement l'individu. Nombreux sont les écrits rapportant les bienfaits du sport sur la santé physique, psychologique et sociale de l'individu. Mais que ce passe-t-il réellement ? On va tenter d'éclaircir davantage cette réflexion selon trois aspects différents : physiologique, psychologique et social.

Sur le plan physiologique :

Sur le plan physiologique de l'individu, on constate que la pratique d'une activité physique permet l'activation de différentes fonctions de l'organisme : c'est **l'adaptation à l'effort physique**. Le corps met en place des mécanismes hormonaux pour amener une sensation de bien-être. En effet, il est prouvé que l'organisme **sécrète de l'endorphine**[35]. Cette hormone va venir agir comme un anti-inflammatoire et procurer une **sensation de bien-être** après l'effort physique.

[34] Programme National Nutrition Santé (PNNS), 2001

[35] Hormone découverte en 1975 et sécrétée par le cerveau lors de situation de stress physique
Substance produite par certaines cellules du système nerveux central et ayant des propriétés analgésiques semblables à celles de la morphine.
Larrousse, dans *défintion de l'endorphine*, (en ligne)
http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/endorphine/ (page consultée le 26/04/2016)

Les sports d'endurance ou de fractionné[36] permettent d'atteindre plus facilement un taux d'endorphine convenable. La quantité d'endorphine sécrétée est fonction de la durée et l'intensité de l'effort. Cependant, il est indiqué de maintenir un effort de type endurant pendant 30 minutes[37] à allure modérée[38] pour ressentir une adaptation physiologique. L'OMS[39] préconise même 150 minutes de sport d'endurance modérée hebdomadaire pour constater des bienfaits et donc une adaptation physiologique positive à l'exercice physique.

En effet, l'activité physique et sportive permet aux différents organes du corps de **s'adapter à un stress**. Le volume du cœur va alors augmenter et le volume d'éjection systolique est plus important. Autant de bienfaits qui permettent au cœur de contrer les maladies cardio-vasculaires (AVC notamment).

Au niveau musculaire, une activité physique contribue au **bon tonus musculaire**, notamment en ce qui concerne la posture. La densité osseuse s'améliore, limitant sa perte avec l'âge. En effet, ces bienfaits portent une action de prévention sur le vieillissement, d'autant que l'espérance de vie ne fait qu'augmenter[40].

De plus, l'activité physique va améliorer notre seuil de tolérance au cortisol et nous endurcir face au stress. En effet, le cortisol est l'hormone du stress, elle est sécrété à chaque effort physique.

Le cerveau également se « muscle » puisque l'activité physique optimise le BDNF[41], facteur neurotrophic responsable notamment de la mémoire à long terme et la survie des neurones. L'effort physique permet donc de retarder la fragilité des os et réduirait la dégénération des neurones.

---

[36] Egalement appelé « Interval training » consiste à répéter des phases intenses couplé à des phases de repos très courts. C'est le cas du basket

[37] LOUART. C, dans *Capital Santé*, (en ligne)
http://rc.vandoeuvre.free.fr/kiosquemed/endorphines.htm, (page consulté le 7/05/2016)

[38] Le sportif doit être capable de tenir une discussion pendant l'effort

[39] Organisation Mondiale de la Santé (OMS), *Recommandations mondiales sur l'activité physique pour la santé*, 2010

[40] Selon l'INSEE, l'espérance de vie pour l'homme est de 80 ans, et pour la femme 85 ans dans les pays occidentaux en moyenne pour 2015-2020.
INSEE, dans *Espérance de vie, taux de mortalité et taux de mortalité infantile dans le monde ne moyenne de 2015 à 2020* (en ligne)
http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=CMPTEF02216 (page consultée le 12/05/2016)

[41] Brain Derived Neurotrophic Factor, c'est un facteurs neurotrophique, présent dans certaines aires du cerveau et contribue fortement à la mémoire à long terme.
Dr JUIGNET. P, dans *La régénération neuronale et le sport*, (en ligne)

D'autres hormones comme le glucagon et l'insuline deviennent plus performantes au sein d'un organisme entrainé. Ces hormones jouent un rôle important de **prévention contre l'obésité** et l'apparition du diabète de type 2 notamment dans les pays occidentaux où la nutrition est riche en sucres raffinés.

En résumé, l'activité physique[42] est fortement conseillée pour améliorer sa qualité de vie, augmenter son espérant de vie et fortifier sa santé.

On retrouve donc :

- Sécrétion d'endorphine amenant une sensation de bien-être voire d'euphorie
- Amélioration du système cardio-vasculaire réduisant les risques d'AVC
- Augmentation du seuil de tolérance au cortisol, hormone du stress
- Amélioration de la mémoire en favorisant la production des neurones
- Augmentation de la densité osseuse réduisant le risque de fracture due au vieillissement
- Réduction du risque de diabète de type II[43] chez le sujet entrainé
- Maintien du poids de forme pour réduire le risque d'obésité qui frappe les pays occidentaux actuels[44]

Sur le plan psychologique :

Le sport ne touche pas exclusivement les processus physiologiques du corps mais contribue à **améliorer certains aspects psychologiques** de l'être humain. Les sensations ressenties par la personne qui s'entraine vont tendre vers du bien-être et de l'apaisement. En effet, le taux de concentration de certaines hormones va permettre d'obtenir ce ressenti naturel au quotidien. L'activité physique entraine des modifications biochimiques et notamment sur la neurochimie

---

http://psychisme.org/WordPress3/la-regeneration-neuronale-et-le-sport/ (page consultée le 22/04/2016)

[42] Organisation Mondiale de la Santé (OMS), *Recommandations mondiales sur l'activité physique pour la santé*, 2010

[43] Diabète de type II est souvent lié à des habitudes alimentaires et une forte sédentarisation. L'activité physique permet de diminuer le risque de diabète de type II de 33% à 50%.
European Food Information Council, dans « *Les bienfaits de l'activité physique* », (En ligne) http://www.eufic.org/article/fr/artid/bienfaits-activite-physique/ (page consultée le 05/04/2016)

[44] L'obésité touche 10% de la population mondiale, pour 14,5% de la population en France
Obésité et Santé, dans « *Chiffre de l'obésité* », (en ligne)
http://www.obesite-sante.com/comprendre_l_obesite/obesite_et_surpoids/chiffres_de_l_obesite1.shtml (page consulté le 05/04/2016)

cérébrale. Selon une étude[45] des années 90, on constate que ceux qui pratiquent une activité physique sont **moins nerveux, anxieux et stressés** que les non pratiquants.

On constate également que les capacités d'adaptation, de réactivité et de prises de décision sont améliorées. Chez l'enfant, la production de BDNF va améliorer les capacités d'attention et de concentration. En effet, l'apprentissage d'un geste technique va augmenter les circuits synaptiques et neuronaux nécessitant une forte concentration. L'enfant qui tente à réaliser un geste bien précis **améliore ses capacités d'attention**.

La confiance en soi est également renforcée. Le pratiquant prend conscience de ce qu'il réalise. Il est alors capable de trouver sa place grâce à un référencement. Exemple : « je suis capable de courir un semi-marathon en 1h30 ». Le pratiquant prend conscience de la performance réalisée. Les actes viennent alors renforcer l'image de soi grâce à des données chiffrées (km couru, poids soulevé, répétition de l'effort, intensité). « *Le sport contribue à la construction individuelle de l'image de soi par la multiplication des expériences*[46] ».

Sur le plan social :

Aujourd'hui, la pratique physique et sportive, touche de plus en plus de personnes. C'est le running et notamment le « home training[47] » qui **fidélisent le plus grand nombre** créant dans leur sillage de vraies communautés. En effet, la pratique physique permet de se retrouver. On le voit notamment avec ces personnes qui se retrouvent une à deux fois par semaine pour aller courir et/ou faire des exercices de renforcement musculaire ensemble. Les réseaux sociaux restent de nos jours la force de ces communautés de bloggeurs, internautes (etc…) mais avant tout de sportifs. L'exemple de Sonia TLEV en atteste. Autour d'un programme sportif accessible (Top Body Challenge), elle a rassemblé près de 2 millions de personnes sur son compte Instagram, créant une communauté identifiable. En commercialisant son programme de renforcement musculaire des fessiers, cuisses et corps, elle a permis à des personnes isolées aux 4 coins de la Terre de se sentir soutenue socialement et d'acquérir un « pôle identificatoire[48] ».

[45] Etude sur 20 000 sujets âgés de 10 à 65 ans de 1991 à 2002 via des questionnaires,
Charles-Yannick Guezennec, *Effets de l'exercice physique et de l'entrainement sur la neurochimie cérébrale : effet sur la performance et la santé mentale*, EDP Science, janvier 2011
[46] MIGNON P., Sport, *insertion, intégration* dans *Homme et Migration*, N°1226, juillet-aout 2000
[47] ATTAB N., *Musculation 50 programmes, 150 exercices*, Solar, mars 2013
[48] Bui-Xuan, Les *écoles Michelin optent pour la méthode naturelle », in P. Arnaud, Education physique et sport en France 1920-1980,* Clermont Ferrand, édition AFRAPS,(1995) p61-77

A plus petite échelle, on retrouve également le regroupement de personnes autour du running. A l'heure des réseaux sociaux qui peuvent isoler les personnes, on constate que les pratiquants souhaitent avant tout sortir de l'isolement et partager à travers la pratique.

La pratique sportive peut également être vecteur d'intégration sociale. Depuis tout temps, le sportif est toujours mis en avant dans les groupes de personnes. En effet, sa capacité à démontrer sa force, sa souplesse, sa puissance et/ou son endurance en fait un **être humain à part**. Le sportif est alors mis au rang de demi dieu symboliquement, faisant ressentir aux autres une confiance en soi implicite prononcée. Il permet à certaines personnes d'être **considérées et respectées** par ses pairs. Ceci est valable pour tous, car le sport est une société en miniature, prônant des valeurs d'égalité et donnant sa chance à tout le monde de s'épanouir par ses propres qualités physiques.

11) Le sport, des bienfaits à plusieurs niveaux

La pratique physique et sportive a toujours été mise en avant par les chercheurs scientifiques et autres médecins pour ses bienfaits sur la santé. Quelle pratique est suffisante ? À quelle intensité ? Qu'est-ce que cela m'apporte réellement d'un point de vu physiologique, psychologique et social ?

En s'appuyant sur les préconisations de l'OMS, il est conseillé de pratiquer 150 minutes d'activité d'endurance modérée par semaine. A partir de ce seuil, des adaptations physiologiques se mettent en place dans l'organisme. Mais pour quelles adaptations ?

- D'un point de vu physiologique
    - Amélioration du système cardio-vasculaire
    - Amélioration du tonus musculaire
    - Augmentation du seuil de cortisol (hormone du stress)
    - Réduction du risque de maladies (obésité, infectieuse)
    - Augmentation du taux d'endorphine
- D'un point de vue psychologique :
    - Augmentation de la sensation de bien-être
    - Réduction du risque de dépression et burn-out
    - Amélioration de l'image de soi (confiance en soi)
    - Amélioration des capacités d'attention et de concentration
    - Retarde le vieillissement cérébral

- D'un point de vue social :
    - Appartenance à un groupe social (l'équipe, les coureurs, les sportifs, etc.)
    - Favorise l'ascension sociale
    - Favorise la reconnaissance

Les bienfaits exposés sont reconnus et exploités notamment à travers des offres de coaching, d'associations sportives, etc. Cependant, le monde de l'entreprise reste encore peu investi de façon récurrente et reste un service consommé. En effet, nombreux sont les salariés qui pratiquent pour ces bienfaits sans forcément chercher plus loin. Mais est-il possible d'utiliser le sport comme un outil au service du travail des collaborateurs ? Une utilisation différente pourrait-elle avoir un double impact positif sur le salarié ?

2.2. À l'échelle du Groupe

Comme le souligne les bienfaits sociaux sur l'individu, on constate que l'activité physique a ce pouvoir de rassembler les populations autour d'une même pratique formant ainsi des groupes communautaires. L'activité physique et sportive semble pouvoir **structurer un groupe** et avoir un impact sur celui-ci.

Le terme groupe se définit par « *une partie homogène d'un ensemble dans une classification* [49] » selon le Dictionnaire Larousse. D'un point de vue psychosociologique, on parlera de **groupe social** comme un ensemble de personnes ayant des caractéristiques ou des buts communs. Le groupe portera sur l'individu une influence sociale pouvant mener au conformisme et à la pensée du groupe. K. Lewin[50] met l'accent sur **l'objectif commun** du groupe pour que celui-ci existe alors que Sherif[51] enrichit cette pensée avec la notion de but commun à réaliser ainsi que la **notion d'interdépendance** :

« Ensemble d'individus amenés à réaliser un but commun par leurs activités interdépendantes »

Quand on regarde de plus près le monde de l'entreprise, on constate que les salariés, avec leurs

[49] Larousse dans *Définition du mot groupe,* (en ligne) http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/groupe/38423 (page consultée le 31/04/2016)
[50] Kurt Lewin (1890-1947) est un psychologue ayant fondé le courant de nombreuse recherches sur la dynamique des groupes.
[51] M. Sherif (1906-1988), est un psychologue social turc. Il est l'un des fondateurs de la psychologie sociale et il est connu pour son expérience de la « *caverne des voleurs* » sur les relation inter-groupe.

différentes fonctions, sont en interaction pour faire gagner du chiffre d'affaire à leur entreprise. L'activité physique et sportive pousse les pratiquants (salariés) dans un processus identique : interagir les uns avec les autres pour atteindre un objectif commun. L'attention portée sur l'action à mener, amène le pratiquant à être lui-même. Il n'a plus conscience de sa fonction professionnelle, mais bien de sa position face à l'objectif à atteindre. La réussite ou l'échec, la victoire ou la défaite vont influer sur le groupe en consolidant les interactions qui existent au sein de celui-ci.

De plus, la pratique physique et sportive permet d'identifier un **leadership** qui peut être naturel, prononcé, positif, négatif, identifié voire même un faux leadership. A. GAUNAND[52], avance que « *le leadership est une autorité d'influence, basée sur les relations que le leader noue avec les membres d'un groupe. Être un leader est une reconnaissance, et non un statut* ». Le leader va être écouté lors de la prise de décision, une **forme de croyance** des autres membres du groupe s'opère. De par son vécu et ses capacités physiques[53], le pratiquant (salarié) peut être mis en avant pour guider le groupe bien que ce dernier peut habituellement avoir un comportement effacé au sein du groupe.

C'est le principe même des offres de Team Building : venir avec son équipe de salariés pour exercer une pratique physique et/ou sportive. Dans ce sens, on vient **jouer sur les émotions des salariés**, pour qu'ils gardent en mémoire un moment convivial passé avec leurs collègues. Les collègues du groupe sont donc associés à une image positive favorisant la communication.

Certains parlent de « culture réseau », caractérisant la multiplication des interfaces entre salariés. Il y a donc la formation d'une **culture commune riche en émotions**. En atteste les mots d'un dirigeant de 3M « *Quand ils ont fait du sport ensemble ou passé un séjour sportif ensemble, au retour, les relations sont transformées, y'a plus de barrières. On est plus efficace. On travaille plus vite* ». Un bon nombre de témoignage atteste de l'impact positif du sport sur le groupe et des interdépendances qu'il peut créer mais aucune étude n'est à ce jour réalisée à ce sujet.

[52] GAUNAND A., « *Une définition du leadership : influencer et fédérer* », (En ligne) http://www.antonin-gaunand.com/leadership/une-definition-du-leadership-influencer-et-federer/ (page consultée le 23/04/2016)

[53] On entend ici les capacités physiques, comme l'agilité, la puissance, l'endurance, la force, la coordination

12) **<u>L'importance du sport pour un groupe</u>**

Le sport impacte également un groupe de personnes. C'est le cas dans les sports collectifs où des liens forts se créent entre les partenaires. En effet, la pratique sportive va avoir une **influence sur le leadership**, **la mise en place d'une stratégie, la cohésion du groupe**. Toutes les valeurs qui se rapportent aujourd'hui aux équipes de collaborateurs d'une entreprise. La notion d'interdépendance, souligné par K. Lewin, enrichit la définition du dictionnaire portée par Larousse. Le groupe est alors un ensemble, et non une somme d'individualités. Mais il n'est pas toujours évident pour une entreprise de **faire émerger et de pérenniser** cet esprit d'équipe. Des offres comme les services en Team building peuvent aider à le formaliser. On a aussi l'engagement pour quelques salariés à des événements sous la bannière de l'entreprise. Cependant, on se demande souvent si la ponctualité de tels événements à un impact fort au long terme ? Et si ce n'est pas le cas, comment faire pour y remédier ? Et quelles offres sur le marché proposent une récurrence ?

2.2. À l'échelle de l'Entreprise

Le Sport en général touche l'entreprise par un effet papillon. On l'aura bien compris, s'il existe des bienfaits individuels qui rayonnent sur le groupe, il n'en ait pas moins d'une résonnance à l'échelle de l'Entreprise.

Plusieurs enjeux demeurent pour l'entreprise d'utiliser le sport comme un moyen de rendre compte d'un dynamisme, d'une fraicheur et de communiquer sur des valeurs biens précises.

Certaines offres de pratiques externes comme, **les événements inter-entreprises** ou l'adhésion à une association sportive (ex : ASBF[54]), permettent à l'entreprise d'en tirer des bénéfices. En effet, les événements inter-entreprises sont une occasion de **renvoyer une image positive** de l'entreprise. Le comportement du salarié ainsi que les résultats en sont les déterminants. Comme la presse avait pu le relayer sur le jeu pratiqué par l'équipe de football de SA PEUGEOT au début du XXème siècle. Cette qualité de jeu faisait référence également à la qualité des produits vendus par la firme. De même, la victoire met en lumière l'entreprise, la rendant **plus attractive** notamment dans le recrutement. Un **sentiment de fierté et d'appartenance** semble se dégager des salariés. L'identification à la structure professionnelle va être d'autant plus forte. En effet, il est question de faire partie d'une équipe sportive quel que soit le statut professionnel. L'activité physique et sportive détient cette force de

[54] ASBF : Association Sportive de la Banque de France

casser les barrières hiérarchiques. Il n'est pas rare de voir le stagiaire plus performant que le chef d'équipe car sur le terrain cette importance hiérarchique vole en éclat.

13) <u>Quel impact sur l'entreprise ?</u>

Les bienfaits de l'activité physique et sportive à l'échelle de l'entreprise restent relativement d'ordre externe. L'activité physique et sportive va essentiellement jouer sur l'image de l'entreprise. Elle sera perçue comme dynamique, attractive, conviviale et a fortiori **en bonne santé**.

L'aspect interne reste une conséquence des bienfaits de la pratique d'une APS sur les salariés. Ce sont **les employés qui vont agir sur l'entreprise** améliorant les performances de l'entreprise en réduisant le taux d'absentéisme, les burn-out et réduisant les risques psycho-sociaux (RPS). Selon l'étude de « *l'impact économique de l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société* », une entreprise qui encourage ses salariés à la pratique sportive peut enregistrer jusqu'à **9,1% de gain de productivité**[55]. Cependant, pourrait-il exister une offre externe différente de celles existantes (team building, coaching, évènementiel) pouvant contribuer à la performance de l'entreprise en agissant sur les compétences et le bien-être des salariés ? Et qu'existe-t-il aujourd'hui pour faire évoluer le collaborateur ?

[55] MEDEF, « *Impact du sport sur la compétitivé et la productivité de l'entreprise* », (En ligne) http://www.medef-somme.fr/sport-et-entreprise/enquete-medef-impact-du-sport-sur-la-competitivite-et-la-productivite-de-lentreprise (page consultée le 23/04/2016)

D. Les méthodes de formation aujourd'hui

Le sport possède de nombreux bienfaits mais ne garantit pas forcément une évolution professionnelle. Aujourd'hui, la **formation** reste une valeur sûre de se **former et d'évoluer** en s'adaptant aux nouvelles méthodes de travail (management, technologie, technique professionnelle...). La formation touche tout le monde : du chômeur aux jeunes apprentis tout comme le salarié (public/privé) et le dirigeant d'entreprise.

En France, la formation représente plusieurs milliards d'euros pour aider les entreprises, salariés, organismes paritaires collecteurs agréés, à la mise en place d'un système « simplifié » depuis la réforme de la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle.

Dans ce vaste système qui regroupe des typologies différentes d'acteurs, il est bon de s'intéresser **aux salariés[56] du monde des entreprises**.

Aujourd'hui, le gouvernement encourage les entreprises vers une professionnalisation de ses salariés. Plusieurs dispositifs entrainent le salarié vers la formation pour développer des compétences et l'ancrer dans un parcours professionnel tout au long de sa vie.

L'existence de plusieurs entités viennent donner une structure aux dispositifs de formations. Les entreprises, les OPCA, les CPF et organismes de formation sont en synergie pour tenter de donner du sens au principe de formation ainsi qu'une **vision claire et accessible** de l'organisation des formations pour le salarié.

1. Structuration des dispositifs en France

1.1. Quels dispositifs de formation

La loi du 5 mars 2014 est venue modifiée quelque peu la structuration de la formation du point de vue du salarié mais également de l'entreprise. En effet, chaque employé possède aujourd'hui un **Compte Personnel de Formation** (CPF) regroupant toutes les heures de formation en fonction de leur contrat. Le salarié, qui cherche à se former, dispose de plusieurs dispositifs à sa disposition.

Entre le CPF, CIF-CDI, CIF-CDD, la VAE ou encore la période de professionnalisation, le salarié peut être perdu et freiné dans ses démarches de formation. En effet, seulement 53%[57] déclarent avoir

[56] Le salarié est défini comme un collaborateur d'un statut de cadre, manager.

entendu parler du droit individuel à la formation. Ce qui reste peu pour une obligation gouvernementale. Le salarié, à partir de la première année d'exercice, dispose de crédit formation qu'il peut revendiquer à son employeur pour entreprendre une formation. Des heures cumulées qui donnent accès aux différents dispositifs de formation.

Le Compte Personnel de Formation

Le CPF permet à l'employé d'avoir accès directement via internet à son cumul d'heures de formation utilisable. Un employé à temps plein pourra cumuler **24h par année de travail** alors que pour un employé à temps partiel il s'agira d'un prorata au temps de travail. On constate une volonté de **rendre autonome** le salarié dans son parcours professionnel.

Le CPF connaît un plafond de 150 heures avec une régulation à partir de 120h. Cette régulation divise par 2 le nombre d'heures cumulé à l'année, en passant de 24 à 12 heures. Pour le calcul de ces heures de formation, c'est la Caisse des Dépôts qui l'effectue par l'intermédiaire des DADS[58] renseignées annuellement par l'employeur.

Concernant le DIF, la loi du 5 mars a définitivement clôturé le compteur au 31 décembre 2014 obligeant le salarié à le renseigner dans son CPF. Le salarié va alors mentionner le nombre d'heures accordées à son DIF sur une ligne bien spécifique. L'entreprise a pour obligation d'informer le salarié par écrit du nombre d'heures inscrit et non utilisé avant le 31 janvier 2015.

A savoir que si l'employé décide d'utiliser les heures de son CPF, ce sont celles accordées au DIF qui sont prioritairement utilisées. Pour bénéficier de ces heures de formations DIF, le salarié possède un délai de 6 ans pour les utiliser (2021). A défaut, les heures de DIF seront perdues.

Le CIF – CDI : « *Le congé individuel de formation (CIF) est **un droit d'absence**, accordé sous certaines conditions, permettant au salarié de suivre **l'action de formation de son choix** à son initiative et à titre individuel, et indépendamment de son éventuelle participation à des stages inclus dans le plan de formation de l'entreprise qui l'emploie* »[59] Le CIF doit alors être accepté par l'employeur et doit respecter le **principe d'ancienneté**. En effet, le salarié doit avoir exercer au moins 24 mois dont 12 au sein de l'entreprise. Si l'action de formation se déroule en dehors de ses heures habituelles de

[57] Données INSEE, en 2012.
[58] Déclaration Annuelle de Données Sociales (DADS)
[59] Pôle Emploi, *« Le congé individuel de formation (cif) pour les salarié en cdi »*, (en ligne) http://www.pole-emploi.fr/actualites/le-conge-individuel-de-formation-cif-pour-les-salaries-en-cdi-@/article.jspz?id=60936 (page conslutée le 24/05/2016)

travail, la condition d'ancienneté n'est alors pas obligatoire. Le **salarié a des devoirs** envers son employeur notamment l'obligation de lui en référer 12O jours avant le début du stage si sa durée est supérieure à 6 mois ou 60 jours si sa durée est inférieure à 6 mois. L'employeur, quant à lui, doit **donner sa réponse sous 30 jours** à compter de la réception du courrier en justifiant son refus s'il y a. L'employé doit prendre contact avec l'organisme financeur s'il souhaite bénéficier d'un financement et/ou d'une rémunération.

Le CIF – CDD :

Le **Congé Individuel de Formation** (CIF) pour les salariés en CDD permet le financement d'une formation par l'intermédiaire d'un financeur agrée (Opacif ou Fongecif) en justifiant une ancienneté de 24 mois au cours des 5 dernières années et dont 4 mois sous CDD au cours des 12 derniers mois.

Pour en bénéficier, le salarié doit faire **une demande de prise en charge** financière auprès de l'Organisme Paritaire Collecteur Agrée (OPAC ou Fongecif) dont relève l'entreprise où le salarié a exécuté son dernier CDD.

Le CIF – CDD peut être réalisé à la fin d'un contrat de travail en CDD. En effet, il a vocation de former pour permettre une professionnalisation à la suite d'une perte d'emploi ou pendant le dit contrat.

Les obligations des entreprises :

La **loi 2014-288** relative à la formation professionnelle a été applicable à partir du 7 mars 2015. Des changements se sont opérées dans les obligations des entreprises face à la formation. De plus, l'impact direct et l'objet de la réforme est de rendre **plus compétitif les entreprises par des salariés plus formés et plus compétents**. Il s'agit ici d'un investissement pour l'entreprise et non d'une contrainte financière.

La réforme tend vers une **obligation de former**. Elle veut inscrire le salarié et l'entreprise dans une interaction davantage sociale que financière comme cela pouvait être le cas précédent. En effet, le projet de réforme de loi avait constaté que le budget alloué par les entreprises **provenait de leur obligation légale** (6,3 milliards d'euro). De plus, ce budget n'était pas forcément utilisé par les entreprises. L'Etat a donc souhaité de mettre en place plusieurs mesures pour rentre le salarié acteur de son projet de vie professionnel avec l'employeur comme « *conseiller d'orientation* ». L'entreprise a donc plusieurs obligations à deux échelles différentes.

Sur le plan individuel :

- L'entreprise est tenue de réaliser un **entretien individuel** portant sur l'évolution professionnelle sur une fréquence d'au moins une fois tous les deux ans.
- Tous les six ans, l'entreprise doit **réaliser un bilan sur la qualification des compétences** et d'un rapport rendant compte de l'accès à la formation faisant lien avec les compétences acquises et l'évolution professionnelle du salarié au sein de son entreprise.
- Obligation de l'entreprise de vérifier **le respect de l'une des deux conditions** ci-dessus, sous peine d'abonder le compte personnel du salarié de 100 heures de formations.

Sur le plan collectif :

- **Faire intervenir le Comité d'Entreprise** (CE) dans le plan de formation[60] de l'entreprise pour donner du sens et adapter au mieux ce plan aux besoins des salariés. Ceci s'applique uniquement dans les entreprises de 50 salariés et plus.
- Obligation de traiter des critères et modalités d'abondement du CPF, lors du de la négociation triennale dans les entreprises de 300 salariés.
- Le rôle d'appui des branches professionnelles à destination des entreprises et salariés est renforcé.

On constate, le souhait de l'Etat de donner à l'entreprise davantage de responsabilités dans l'encadrement professionnel de ses salariés. Les textes de loi donnent des directives et des orientations qui vont dans le sens du salarié et également de l'entreprise. Cependant, qu'en est-il réellement ?

1.2. Des dispositifs avec quels financements ?

Le salarié possède aujourd'hui un CPF lui offrant des heures en crédit à utiliser pour se former. Cependant, il est important pour lui et l'entreprise de se concentrer sur **le financeur** : l'Etat, l'Union Européenne, les OPCA, l'entreprise, le salarié etc…

Avec un budget total à hauteur d'une dizaine de milliard d'euros, le système de financement repose sur différentes échelles et certains **principes de décentralisation**. Depuis la loi du 7 janvier 1983, les régions possèdent la compétence générale en matière de formation professionnelle.

[60] Plan de formation de l'entreprise regroupe l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur en s'acquittant de certaines obligations envers son CE.

La loi de modernisation de 2002, vient dotée les régions de la **compétence d'organisation des formations** à travers le plan régional de développement des formations (PDRF).

Mais c'est avec la loi du 13 aout 2004 que l'État a organisé la décentralisation de l'organisation et du financement de l'association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA).

L'État est donc un financeur initial dotant les régions de moyens financiers importants pour la réalisation du PDRF.

L'État peut également **aider les entreprises** directement notamment lorsque celles-ci se retrouvent dans une position de restructuration. Sa politique contractuelle, qui comprend ses engagements de développement de l'emploi et des compétences (Edec), va contribuer également au remplacement de salarié parti en formation.

La région peut être un acteur en soutenant financièrement la formation des salariés en subventionnant, soit l'entreprise, soit l'organisme paritaire collecteur agrée (OPCA).

En effet, l'OPCA peut recevoir un soutien financier de l'État, mais c'est essentiellement **l'entreprise qui lui verse** une contribution. Depuis 2012, les entreprises de moins de 10 salariés contribuent à hauteur de 0,55% de leur Chiffre d'Affaire (CA) et versent cette somme à l'OPCA qui concerne sa branche professionnelle. Le taux change en fonction de la taille de l'entreprise, le tableau ci-après, traduit la montant de la contribution ainsi que la répartition de ce montant suivant les différents dispositifs de formation. Les OPCA reçoivent les fonds des entreprises et peuvent être leur intermédiaire dans les actions concernant le plan de formation, le CIF ou la professionnalisation. Les taux sont des seuils minimaux que les entreprises peuvent dépasser.

Tableau 1 : Taux de contribution des entreprises au financement de la formation

Entreprises de :	Contribution globale	…affectée au Cif	…affectée à la professionnalisation et au Dif	…affectée au plan de formation (reliquat)
20 salariés ou plus	1,60	0,20	0,50	0,90
10 à 19 salariés	1,05	0	0,15	0,90
Moins de 10 salariés	0,55	0,15		0,40

Source : Annexe du projet de loi de finance 2015 – La formation

En ce qui concerne le fonctionnement réel, l'OPCA peut **payer le prestataire de formation** ou **rembourser l'entreprise** à hauteur des dépenses versées au prestataire. Pour des actions de formations, l'entreprise a la possibilité de s'en référer à l'OPCA afin de connaître le montant des remboursements. En effet, le **remboursement OPCA** dépend du montant de la contribution. Le budget alloué à la formation par une entreprise comprend le budget versé à l'OPCA référente de la

branche professionnelle. Gérant totalement ses budgets à utiliser totalement ou non, l'entreprise peut connaître à tout moment ses capacités de financements pour ses salariés.

A titre indicatif, le tableau ci-dessous, nous indique les montants que chaque institution se reverse pour financer la formation en France. Le financeur initial est le Fond Social Européen.

Tableau 2 : Transfert entre financeur en 2012

En millions d'euros

De \ Vers	État	Régions	Entreprises	Organismes Paritaires Collecteurs Agréés	Organismes Collecteurs de la Taxe d'Apprentissage	Autres publics (associations, CT,)
État		2 280		86		100
Régions				58		
Entreprises/FPSP	300			6 680	2 004	
Fonds Social Européen	16	186	8	183		76

Champ : France entière.

Source : Budget exécuté et rapport annuel de performance de la mission »Travailet Emploi », Enquête Dares auprès des Conseils Régionaux, Etats statistiques et financiers des OPCA.

Il est intéressant de montrer comment cela se traduit en terme d'interactions entre chaque financeur. Le schéma simplifié des flux de transfert entre financeurs amène une vue d'ensemble sur les liens qui existent entre les différents acteurs de l'organisation du système de formation.

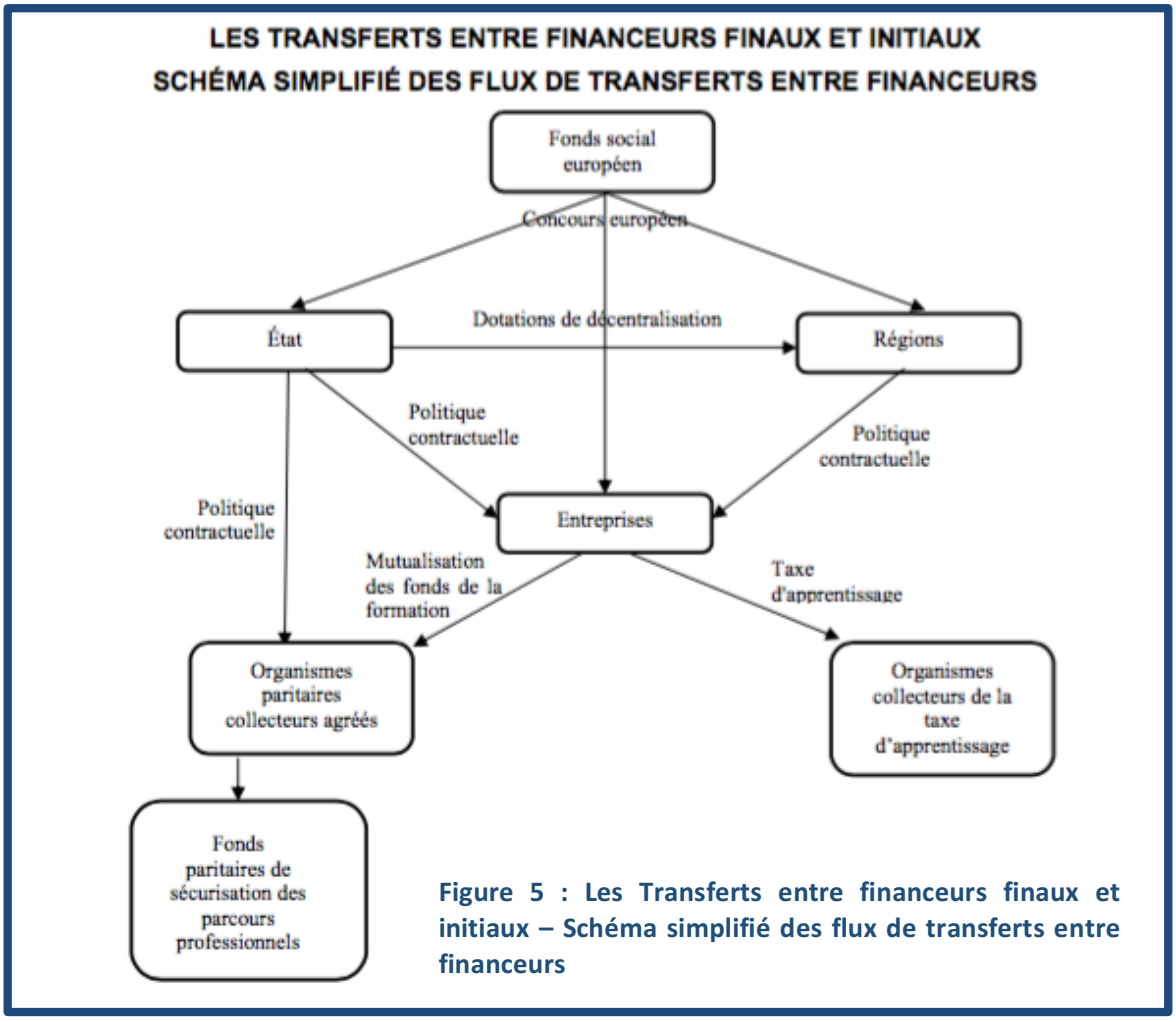


Figure 5 : Les Transferts entre financeurs finaux et initiaux – Schéma simplifié des flux de transferts entre financeurs

Source : Budget exécuté et rapport annuel de performance de la mission « Travail et Emploi », Enquête Dares auprès des Conseils Régionaux, Etats statistiques et financiers des OPCA.

- État des lieux

Certaines données chiffrées montrent que le secteur de la formation, de par son chiffre d'affaire, est en croissance. Le taux d'accès à la formation ainsi que la durée, en heure de formation par stagiaire, a considérablement augmenté. Passant de 17%[61] en 1974 **à 43**% en 2011[62]. De plus, le **nombre de prestataires de formation augmente** ainsi que leur chiffre d'affaire. Ceci prouvant que le domaine de la formation connaît un certain essor. En 10 ans le nombre de prestataires ainsi que **le chiffre d'affaire ont doublé**. L'hypothèse serait de dire que les entreprises sont favorables à la formation. Cependant, ce graphique comprend des prestataires comme Pôle Emploi qui met des formations à destination des actifs non-salariés.

La demande de formation pour les actifs salariés varie selon le degré de qualification. En effet, 57%[63] des diplômés du supérieur suivent une formation professionnelle contre 19% pour ceux qui n'ont pas de diplômes. L'analyse laisserait penser qu'une personne ayant fait des études serait plus sensible au processus de formation et attentive à la **notion de développement**.

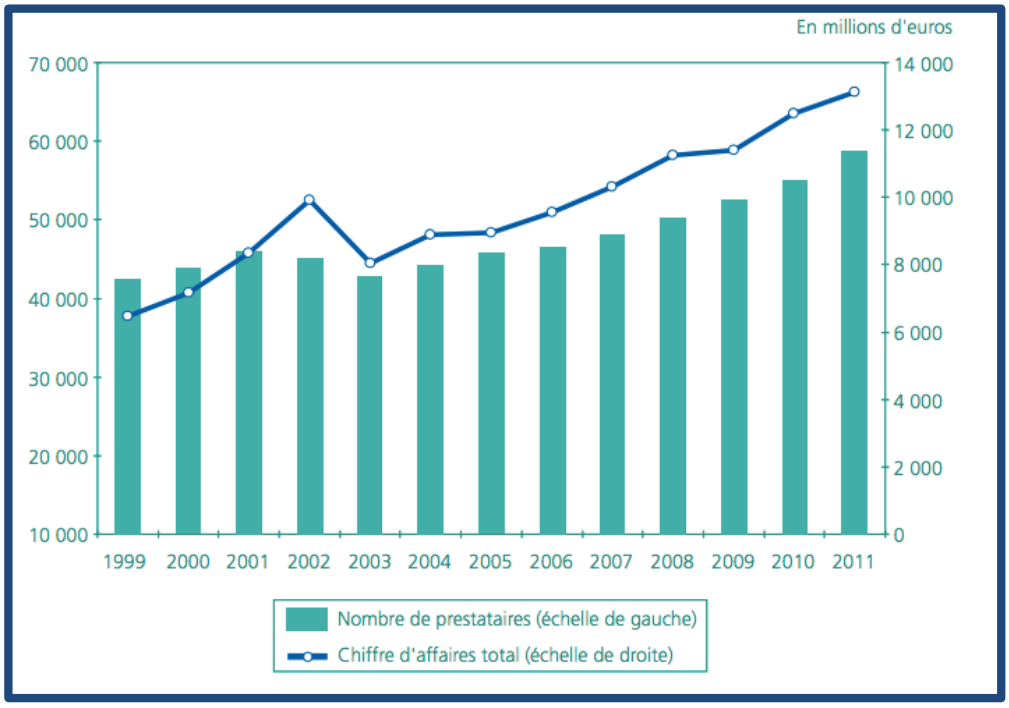


Figure 6 : Évolution du chiffre d'affaire des organismes de formation ainsi que l'évolution du nombre d'organisme de formation en fonction du temps
Source : bilans pédagogique et financiers, traitement Dares

[61] Rapport du nombre de salariés ayant suivis une formation sur les effectifs totaux
[62] Données INSEE, 2009
[63] « *Management de la formation* », dans *la formation en chiffres #12 : 30% des salariés français accèdent à la formation dans leur vie pro* (en ligne)
http://www.managementdelaformation.fr/le-chiffre-du-mois/2013/05/28/30-salaries-francais-formation-dans-vie-professionnelle/ (consultée le 23/04/2016)

De plus, la probabilité d'obtenir un stage de formation continue serait sensible à la taille de l'entreprise, la nature du contrat du salarié mais surtout au niveau de qualification initiale et corrélativement au statut du salarié dans l'entreprise.[64]

Le graphique, nous permet de constater que le pourcentage des cadres est plus important (>à 60%) que celui des ouvriers (<à 50%).

Les salariés sont soucieux de se former avant 35 ans, laissant penser que leur **socle de compétences professionnelles** se construit jusqu'à cet âge (en moyenne). Peut-être existe-t-il des freins plus important à cet âge ?

Il est également intéressant de constater que quel que soit la taille de l'entreprise, le pourcentage le plus important de salariés ayant accès à la formation concernent les cadres et ingénieurs. En effet, le graphique montre que les salariés avec un niveau de qualification élevée et un statut hiérarchique important dans l'entreprise sont plus confrontés aux principes de formation.

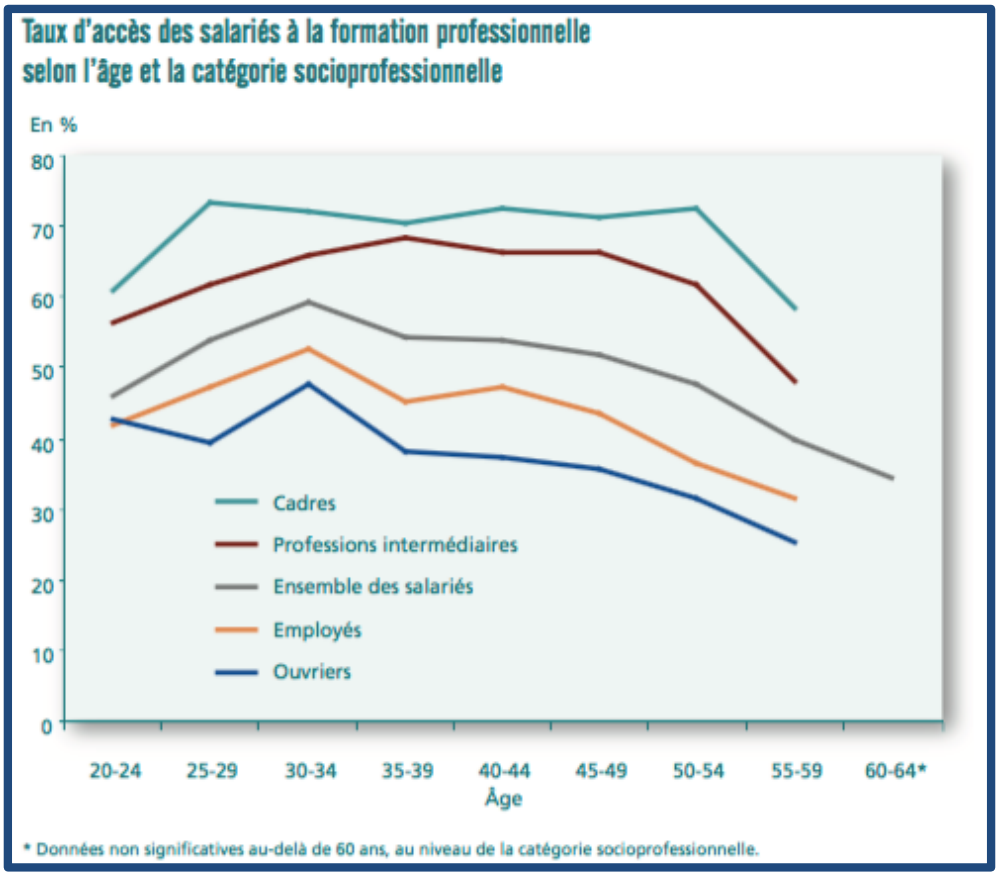


Figure 7 : Taux d'accès des salariés à la formation professionnelle selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle

Source : enquête sur la « formation pour les adultes 2012 », Insee-Dares

[64] Aventur F., Bentabet E., Charraud A-M., Kirsh J-L, Marion I., Personnaz E., Simula P., Zygmunt C., *Rapport français pour le programme Leonardo da Vinci*, Document Céreq Evaluation, N°127, octobre 1997

Ces graphiques laissent penser que la formation en entreprise accentuerait les différences en matière de qualification et **creuserait les écarts** en ressources initiales en capital humain[65] entre les cadres et les ouvriers alors que les dispositifs gouvernementaux ont pour vocation de réduire ces inégalités.

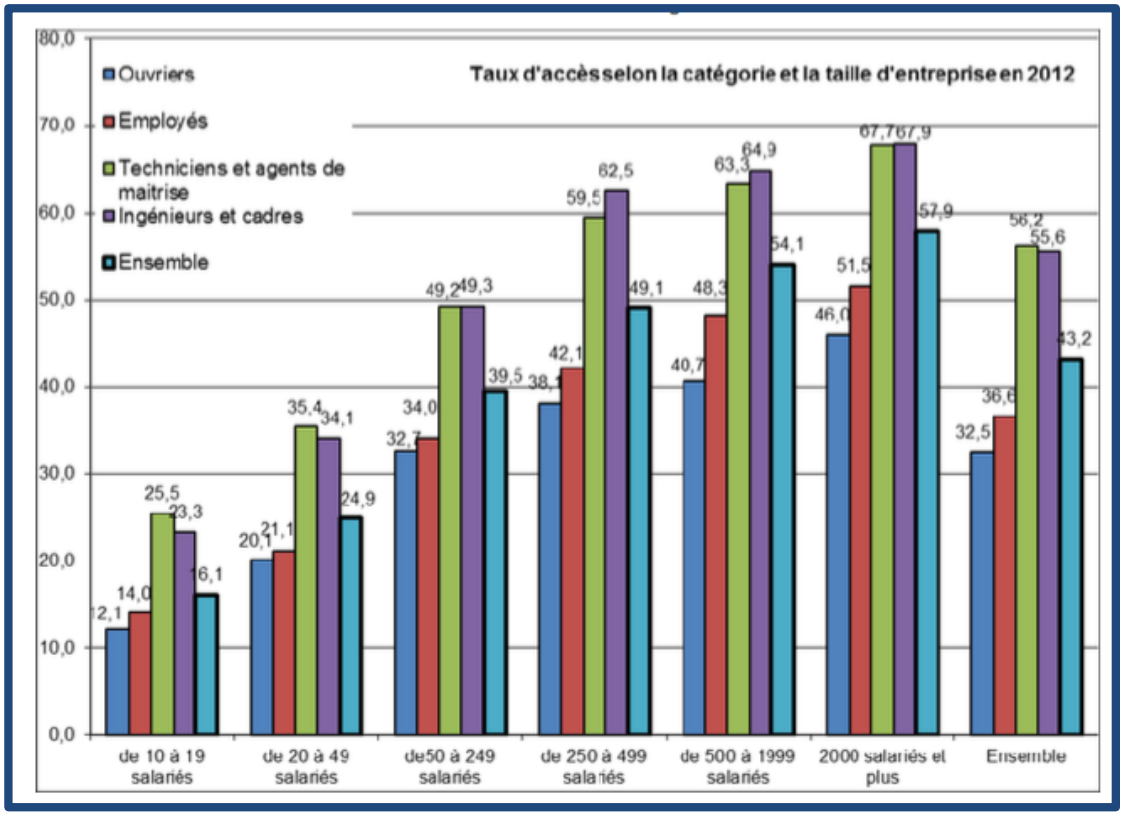


Figure 8 : Taux d'accès à la formation selon la catégorie de salarié en 2012
Source : Déclaration n°2483 – Exploitation Céreq

14) <u>La formation, ça fonctionne comment ?</u>

L'État a depuis quelques années structurées la législativement la formation. Elle a responsabilisé davantage les entreprises en leur donnant des obligations, notamment en terme de financement auprès de leur OPCA mais également d'un point de vue social auprès de leurs salariés. En effet, selon le volume de salariés, les entreprises reversent un pourcentage. Mais la nouvelle évolution est **l'obligation d'accompagner le salarié** dans une démarche de formation et d'évolution de la part de

[65] T. Schutz définit le capital humain comme la somme des compétences de l'expérience et connaissances en 1961. En 1964, G. Becker, enrichit cette définition avec la notion de personnalité, d'apparence et de réputation et montrent que l'entreprise est un lieu d'investissement en capital humain.

l'entreprise. Cette réforme de la **loi du 5 mars 2014** marque l'envie de rendre plus compétitives les entreprises avec des salariés plus compétents. Alors nombreux sont les organismes de formations qui fleurissent depuis quelques années. Un marché de plus en plus concurrentiel, qui se destine de plus en plus vers les cadres, agents qualifiés, managers et chefs d'entreprise. Est-il encore possible de s'inscrire dans un marché qui tend à être bouché ?

2. Comment sommes-nous formés aujourd'hui ?

Bien qu'il existe un système organisationnel de la formation bien précis, qu'en est-il des contenus de formation et plus particulièrement des méthodes utilisées pour que celles-ci soient efficaces[66]. D'autant plus que le salarié d'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier et que la société mute à la vitesse des TGV.

Les organismes de formation fleurissent à la vitesse d'un TGV dans un marché où chacun souhaite faire la différence sur son concurrent. Outre les thématiques proposées, c'est bien le déroulé et le contenu de la formation qui va changer. Les méthodes d'enseignement, les techniques pédagogiques et les méthodes de pédagogie utilisées peuvent changer d'un organisme à l'autre. On viendra dans cette partie faire un état des lieux descriptifs des différentes méthodes et techniques utilisées sans pour autant discuter leur recevabilité.

2.1. Les différents courants pédagogiques

La pédagogie a inspiré davantage les auteurs, la mettant en lien avec l'éducation. En effet, les termes en sont proches mais pour E. DURKHEIM[67], l'éducation n'est que la matière de la pédagogie. Elle repose l'utilisation de méthodes et techniques pour enseigner un savoir.

Plusieurs courants ont influencé la pédagogie, nous amenant à parler de courants pédagogiques. Jusqu'aux années 70, le **courant béhavioriste** [68] a fortement influencé la pédagogie. Il consiste à placer le formateur et l'apprenant dans un système de hiérarchie de transmission de savoir. En effet,

[66] Efficacité est définit au sens du développement des compétences du stagiaire
[67] E. Durkheim (1858-1917) est un fondateur de la sociologie moderne.
[68] Béhaviorisme, terme crée en 1913 par l'américain Watson à partir du mot béhavior signifiant comportement.

le formateur va donner le bon stimulus pour obtenir le bon comportement. Dans les apprentissages techniques, ce courant obtient les meilleurs résultats puisqu'il cherche une modification du comportement ou acquisition d'un nouvel automatisme. Cependant, il est assimilé au conditionnement des automatismes et ne favorise pas les initiatives individuelles. De plus, l'apprenant est souvent passif, ne laissant peu de place aux interactions entre le formateur et l'apprenant et peu d'autonomie vis à vis du savoir.

Après les chocs pétroliers[69], l'augmentation du chômage et un contexte de crise, une société plus individuelle se met en place avec des modes de management et des organisations plus complexes voient le jour. Le **courant constructivisme**[70] va alors apparaître, aplanissant la hiérarchie que le courant behaviorisme pouvait faire sentir entre le formateur et l'apprenant. En effet, le formateur se trouvera dans une position pouvant être vu comme le maitre du savoir. Le formateur va descendre d'un pas de sa scène devenant tuteur et co-constructeur du savoir. Il va faire appel aux expériences de l'apprenant. Il va devenir acteur de sa formation en étant co-constructeur de ses connaissances par un jeu d'essais et d'erreurs successifs. Les apprentissages vont alors plus durables car l'apprenant est en situation de production d'action. La motivation de l'apprenant est décuplée.

Cependant, dans une société en perpétuel mouvement, l'individu ne peut agir seul et appréhender la complexité du monde. C'est à l'aube du 21ème siècle[71], que les entreprises vont devenir plus souples, plus flexibles avec une organisation horizontale donnant davantage de liberté dans le travail ainsi qu'aux initiatives privées. La révolution technologique est venue bouleverser notre société donnant plus de place au virtuel. La rapidité des actions est mise en avant pour donner naissance au **courant socio-constructivisme**. Ce courant est dans la lignée du constructivisme et l'enrichie en introduisant une dimension supplémentaire : celle des interactions. Elle met en œuvre 4 dimensions :

- Les aspects cognitifs
- Les aspects affectifs (motivation des apprenants)
- Les aspects métacognitifs (explication des procédures mises en œuvre par l'apprenant)
- Les aspects communicationnels (interaction entre les apprenants)

Le formateur va devenir un guide et orienter les apprenants en leur donnant des pistes de réflexion ou d'action pour les confronter à des problèmes nouveaux. Il n'enseigne plus, c'est l'apprenant qui

[69] Choc pétrolier de 1973, amenant une crise mondiale

[70] Courant inspiré par les travaux de J. Piaget (1896-1980), psychologue suisse connu pour ses travaux en psychologie du développement qui exerceront une influence sur la pédagogie et les méthodes éducatives

[71] A partir de 1995, la notion de groupe et d'organisation horizontale commence à apparaître.

apprend, avec et par les autres membres du groupe, par la communication. L'apprenant est d'autant plus acteur car il est dans l'obligation d'échanger avec les autres membres du groupe.

Il n'y a pas un courant pédagogique meilleur qu'un autre car le formateur aura toujours devant lui des individus aux caractères et profils différents.

2.2. Les démarches pédagogiques

A travers ces courants, se sont distinguées plusieurs méthodes différentes les unes des autres. Il en existe 3 utilisées par les formateurs : démarche déductive, démarche inductive et démarche dialectique.

Démarche déductive : Elle consiste à partir des notions générales vers des notions plus spécifiques. Cette méthode est beaucoup utilisée dans le monde scolaire où l'enseignant va présenter un principe, une règle ou un théorème puis il proposera des exercices pour une mise en application de celui-ci pour renforcer la mémorisation et l'expérimentation. Le public adapté à cette méthode est un public qui a besoin de maîtriser l'ensemble des composantes avant de pouvoir agir.

La démarche inductive : A l'inverse, elle va consister à exposer des exemples précis pour en déduire une généralité. C'est le principe même de la démarche d'enquête. On observe un paramètre précis pour en tirer une tendance, voire même un principe. Cette démarche permet à l'apprenant de mieux cerner des principes très abstraits. Cette démarche est utile pour les apprenants qui ont besoin d'un point de départ concret.

La démarche dialectique : Cette démarche va mettre en contradiction des connaissances. Le formateur va faire comparer des principes et discours différents pour faire comprendre à l'apprenant le pour et le contre pour agir ou comprendre.

Les démarches ne sont pas exclusives et l'une peut être utilisée avec une autre dans une même leçon de formation. Il n'est pas étonnant de voir un formateur changer de démarche si son apprenant n'est pas réceptif à la démarche utilisée.

Tableau 3 : Récapitulatif des démarches pédagogiques en fonction du public

Démarche	Définition	Public adapté
Déductive	Elle part de notions générales vers une notion/application plus spécifique	Public qui a besoin de maitriser toutes les composantes avant d'agir
Inductive	Elle consiste à exposer un exemple concret et précis pour en déduire un principe général	Public qui a besoin d'un point de départ concret
Dialectique	Elle consiste à mettre en opposition des connaissances pour comprendre le fonctionnement d'un principe/système	Public qui a besoin de comparer les différentes option avant d'agir

2.3. Les méthodes pédagogiques disponibles

Une méthode pédagogique décrit le moyen pédagogique adopté par l'enseignant pour favoriser l'apprentissage et atteindre son objectif. Elle va aider le formateur à orchestrer sa formation. C'est ce qui caractérise la forme de la formation et notamment son déroulé. Le formateur va alors l'utiliser pour mettre en place un environnement et un contexte favorable à l'apprentissage.

Il existe plusieurs méthodes pédagogiques utilisées dans l'enseignement aujourd'hui. Les auteurs ne sont pas entièrement d'accord sur les noms et principes de méthodes utilisées. Nous retiendrons 5 méthodes pédagogiques récurrentes de nos jours :

- Méthode expositive, affirmative
- Méthode démonstrative
- Méthode interrogative
- Méthode active
- Méthode analogique

La méthode expositive :

L'enseignant adopte une posture de professeur prêt à délivrer des connaissances. Il maitrise son contenu et transmet ses connaissances sous forme d'exposé. Autrement dit, il met en place un

cours magistral ne favorisant pas les interactions avec l'apprenant. Le triangle de J. Houssaye[72] met en évidence les processus comme il les appelle entre les différents acteurs. Ce schéma se traduit également par la position d'expert du contenu comme détenteur de vérité transmettant le cours de façon univoque.

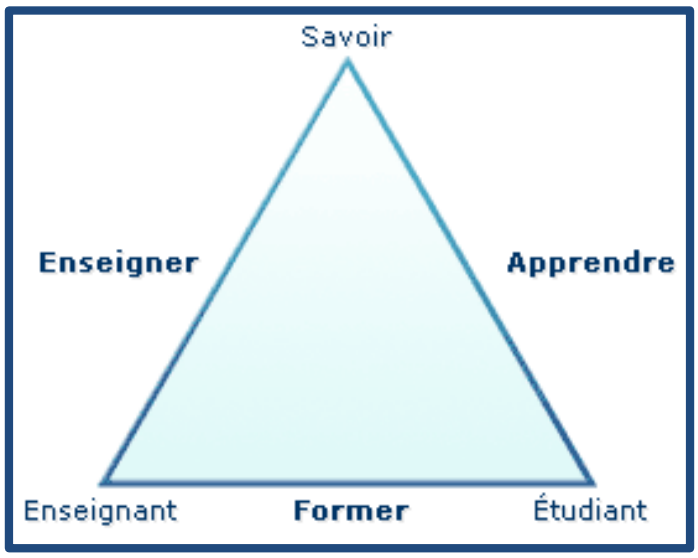


Figure 9 : Le triangle pédagogique de Jean Houssaye

Source : http://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/libre/qualification/q3a.php

La méthode démonstrative :

Le formateur va demander à l'apprenant de reproduire un geste ou principe selon un processus en trois étapes :

Étape 1 :

- Le formateur montre, démontre et explique.
- L'apprenant va observer et s'approprier les consignes en reformulant ce qu'il a vu pour enfin reproduire.

Étape 2 :

- Le formateur observe, conseille, corrige et démontre à nouveau si la difficulté de réalisation persiste.

[72] Jean Houssaye est professeur en sciences de l'éducation à l'Université de Rouen et responsable du laboratoire CIVIIC

- L'apprenant explique la manière dont il réalise le geste, le principe démontré par le formateur.

Étape 3 :

- Le formateur fait la synthèse en conceptualisant afin de donner au lien entre réalisation et thématique de formation.
- L'apprenant peut donner son point de vue et discuter sur la conceptualisation.

Cette méthode permet de mettre l'apprenant dans une situation plus confortable puisque l'inconnu n'est pas présent. La démonstration par l'apprenant lui permet de fonctionner en miroir. L'expérimentation se fait sous l'œil du formateur qui doit assurer une présence. Cette méthode convient très bien pour des groupes de 8 personnes maximum afin de concerner tout le monde. Cependant, elle peut s'avérer dirigiste pouvant froisser le caractère de certains apprenants.

La méthode interrogative :

Le formateur va procéder par un jeu de questions réponses considérant l'apprenant comme l'individu possédant des éléments de connaissances ou d'expériences du contenu à acquérir. En donnant les réponses, l'apprenant va alors construire lui-même le contenu de sa formation. Cette méthode va permettre de développer la curiosité de l'apprenant via des supports comme des schémas, films ou la diffusion de situations vécues par tous. Elle va permettre la participation de tout le groupe et demande au formateur de préparer un chemin pédagogique de questionnement selon **le principe de progressivité.** Cette méthode demande une forte qualité d'écoute et de questionnement de la part du formateur car il doit exploiter toutes les réponses qui lui sont données.

La méthode active ou de découverte :

Cette méthode va mettre l'apprenant dans des situations de résolutions de problèmes par le **principe de « tâtonnement**[73] ». Davantage destinée à des groupes pour mobiliser leurs expériences personnelles au travers d'un partage collectif afin de résoudre un problème posé. Le formateur fournit des consignes claires et précises sur les supports à utiliser pour atteindre l'objectif. Il peut organiser le groupe en donnant des rôles à chacun et se retrouve ensuite comme personne ressource en cas de grandes difficultés sans pour autant donner la réponse. Il synthétise l'expérience en s'appuyant sur les actions mises en place par les individus du groupe. Cette méthode permet de **développer en priorité le savoir être**. Les réseaux de communication favorisent l'échange et

[73] LEMERY E. & HANNEBIQUE S., *Tâtonnement expérimentale et pédagogie Freinet*, Edition ICEM n°35, 2002

facilitent la mémorisation. Certaines émotions vont être directement touchées favorisant la mémorisation du moment pour faciliter la transposition du moment à la thématique travaillée.

La méthode analogique :

Le formateur va utiliser les expériences vécues du stagiaire pour mettre en place une situation proche de celle vécue illustrant les connaissances à transmettre. Cette méthode permet d'amener le stagiaire dans un contexte familier. Le formateur va utiliser la vie professionnelle et/ou quotidienne de l'apprenant pour aider à transposer les situations aux concepts à travailler. Le stagiaire est moins anxieux favorisant la mémorisation en dédramatisant ce qui est à apprendre. Cette méthode touche la mémoire à long terme puisqu'elle touche le passé et fait rejaillir des émotions. Chaque individu possède un vécu différent, c'est pourquoi le formateur ne doit pas prendre de risque dans le choix de l'analogie et s'intéresser à des situations du quotidien.

On constate qu'il n'y a pas de recette miracle, unique et adapté au plus grand nombre. En effet, l'être humain est complexe puisque chacun d'entre nous est différent (humeur, caractère, vécu). Les démarches, méthodes et techniques utilisées aujourd'hui dans les formations peuvent se croiser dans une même formation pour gagner en efficacité et en crédibilité.

15) Avantages & Inconvénients des méthodes pédagogiques :

Toutes actions de formation utilisent des méthodes s'inscrivant dans un courant pédagogique. Il en existe trois : le behaviorisme, le constructivisme et le socio-constructivisme. Il est intéressant de comparer la démarche socio-constructiviste aux méthodes employées dans les pratiques physiques et sportives. On constate que cette démarche est présente dans le monde sportif. Est-il possible de l'utiliser pour une formation par le sport ?

Tableau 4 : Lien entre courant socio-constructivisme et Activité physique et sportive selon les acteurs d'une formation et leur relation

Caractéristique	Socio-Constructivisme	Méthode utilisée en APS
Rôle du formateur	Le formateur est auprès des apprenants. Il est tuteur, guide et renvoie l'apprenant à ses propres questionnements	Il guide le pratiquant vers la performance et l'autonomie en lui proposant des situations d'apprentissage
Rôle des apprenants	Acteur au centre du système. Actif, il fait appel aux autres apprenants et au formateur pour apprendre	Dans la pratique individuelle ou collective, le pratiquant performe en s'inspirant de ses partenaires et son entraineur
Relation pédagogique	Totalement horizontale et non hiérarchique	En équipe, le pratiquant et l'entraineur avancent ensemble pour atteindre la performance

Les méthodes pédagogiques présentent des avantages et inconvénients. Sont-elles utilisées dans le champ sportif ?

Tableau 5 : Avantages & inconvénients des méthodes pédagogique et lien avec leur utilisation en APS

Méthodes pédagogiques	Avantages	Inconvénients	Utilisée dans la pratique des APS
Méthode expositive	- Transmission d'une masse importante d'informations en un minimum de temps pour un grand nombre - Gestion facile d'intervention	- Ne favorise pas les interactions avec les stagiaires - Mémorisation réduite, La rétention d'information est limitée - L'apprenant est spectateur de sa formation	Non

Méthode démonstrative	- Apprentissage efficace d'une technique - Situation sécurisante pour le formateur et le stagiaire - Retour immédiat et progressif pour le formateur et le stagiaire	- Les situations plus complexes et abstraites ne sont pas traitées - Ne favorise pas l'autonomie des apprenants - Aspect dirigiste qui peut déplaire à certains apprenants.	Oui En situation d'apprentissage de geste technique
Méthode interrogative	- Permet la participation de tous les stagiaires - Favorise les interactions formateur-apprenant	- Le stagiaire doit répondre devant tout le groupe (sentiment de jugement) - Les réponses sont guidées par le formateur	Oui Lors de débriefing, pour réajuster et prise de conscience
Méthode active	- Implication et valorisation importante des stagiaires - Méthode visant l'autonomie - Mémorisation forte et à long terme	- Temps de préparation plus important - Le formateur ne connaît pas d'emblée les compétences des stagiaires face à la difficulté de la situation proposée	Oui
Méthode analogique	- Favorise l'attention, dédramatise ce qui est à apprendre - Mémorisation forte et à long terme car touche des situations vécues par les stagiaires	- Le formateur ne connaît pas les situations familières, personnelles des stagiaires - Ne traite qu'un aspect du problème	Oui Sur des aspects motivationnels

Dans le milieu des activités physiques et sportives, l'utilisation de plusieurs méthodes, simultanément ou non, lors d'une séance, va dépendre de l'objectif visé. En effet, pour apprendre un geste technique d'une APS, plusieurs méthodes se combinent : démonstrative et interrogative. Pour une situation de compréhension de jeu et d'analyse, l'entraineur se réfère aux méthodes actives et analogiques.

Il est intéressant de se demander si les méthodes pédagogiques dans le champ sportif, peuvent être utilisées pour trouver des solutions aux problématiques de la vie professionnelle telles que l'adaptation aux changements, la notion d'objectif ou encore la cohésion d'équipe ? Une méthode peut-elle, plus qu'une autre, encouragée la prise de conscience et accompagner le stagiaire vers une analyse plus globale des problèmes qu'il l'entoure ?

3. Les limites des formations[74] actuelles

Aujourd'hui, la société est en perpétuelle mouvance avec une multiplication d'interactions et une compétitivité de plus en plus accrue. Les apprenants souhaitent apprendre vite mais surtout bien. Ils veulent des formations ludiques et surtout pratiques et transposables. Alors même si les différentes méthodes proposent de nombreux avantages, les formations en général connaissent des limites. Elles ne sont pas des services miracles pouvant changer l'apprenant du jour au lendemain.

En effet, on constate que l'une des premières limites est la **durée des formations**. L'apprenant se retrouve en situation de quelques heures jusqu'à un maximum d'1 semaine. On constate ici un effet condensé, efficace pour augmenter la performance à court terme. Cependant, il existe peu de formations qui s'étalent dans le temps pour un apprentissage à long terme. Comme un étudiant qui effectue ses révisions d'examens la veille pour obtenir une bonne avec une perte en mémoire des connaissances dans le temps. Le marché n'est-il pas demandeur ? En effet, selon certaines enquêtes, on constate que les plus qualifiés, et donc les plus sujets à la formation (lire précédemment), évoquent une **charge de travail trop lourde** pour démarrer des formations[75].Cependant, pouvons-nous dire que la durée de la formation est suffisante pour un changement de comportement chez l'apprenant ?

De plus, la durée de la formation n'est pas forcément à l'avantage du formateur car elle ne lui permet pas de connaître suffisamment les apprenants. Cela réduit la pertinence des méthodes pédagogique choisies car elle peut ne pas être adaptée à l'apprenant et par conséquence inefficace. Le formateur anticipe rarement sur la connaissance du public puisqu'il est moins fréquent qu'un diagnostic précis soit réalisé au préalable. Il réalise la formation en faisant un pari sur la méthode de pédagogie choisie. C'est son expérience qui fera la différence.

Un constat est également fait sur le **suivi de la formation**. En effet, la plupart d'entre-elles proposent différents niveaux de difficulté qui permettent de rappeler ce qui a été vu au niveau précèdent. Cependant, les organismes de formation ne proposent jamais de suivi. La formation est ponctuelle, atteste d'une participation à la formation ou d'un diplôme certifiant. Le processus de formation se

[74] Il convient de parler des formations de développement personnel (ex : gestion du stress, cohésion, gestion temps de travail : Sont exclues les formations techniques, de métier.

[75] Selon, 34% des cadres ainsi que 24% des salariés évoque « la charge de travail » comme freins à l'accès à la formation.
Céreq, dans « *Les freins à la formations vu par les salariés* », (en ligne)
http://www.cereq.fr/publications/Bref/Les-freins-a-la-formation-vus-par-les-salaries (page consultée le 23/02/2015)

clôture au moment de la délivrance de l'une des deux formes d'attestations. L'apprenant a-t-il bien intégré toutes les connaissances communiquées lors de la formation ? L'individu va-t-il (re)travailler le contenu de formation à l'extérieur du moment de formation ?

L'aspect ludique est parfois négligé puisqu'il est souvent chronophage mais tellement percutant pour l'apprenant. En effet, la motivation[76] à réaliser une tâche est facteur d'efficacité dans l'apprentissage. Se retrouver sur une chaise pour un cours magistral, ou même dans un jeu de rôle n'est plus aussi percutant et efficace pour le développement de compétences personnelles. Plonger l'apprenant dans une action motrice à réaliser va augmenter sa motivation à réaliser une tâche pour atteindre un objectif. L'enjeu est double puisque l'apprenant se donne un défi à lui-même en terme de capacité (« suis-je capable de… ») mais également le défi par rapport à la tâche donnée (« je dois réaliser telle tâche »). L'évaluation de cette méthode pédagogique est difficile même si les modèles de Lebrun[77] et Tardif[78] nous donnent des pistes de travail. En effet, certains auteurs[79] tentent de mettre en lumière le moyen d'évaluer l'apprenant par la pédagogie active. Cette méthode permet-elle d'amener l'apprenant dans un processus de changement d'habitudes et de comportement ?

On peut également mettre en avant les interactions au sein de ces formations. On constate qu'elles se produisent essentiellement entre le formateur et l'apprenant. Mais qu'en est-il des interactions entre les apprenants ? Ces apprenants sont davantage en interaction en situations professionnelles puisqu'ils construisent ensemble leur entreprise. Cependant, les formations ne favorisent pas souvent ce type d'interaction. Alors que chacun peut apprendre de l'autre.

[76] Selon les travaux de Claude Lévy-Leboyer

[77] Marcel Lebrun, docteur en Sciences, est actuellement professeur en technologies de l'éducation et conseiller pédagogique au LLL, Louvain Learning Lab de l'UCL (Université catholique de Louvain à Louvain-la-Neuve, Belgique)

[78] Jacques Tardif, professeur à l'Université de Sherbrooke et spécialiste de la pédagogie universitaire

[79] Bachi. S, Lebrun. M, Smidts. D, dans *Un modèle outil pour fonder l'évaluation en pédagogie active : impact d'une formation sur le développement professionnel des enseignants* (en ligne) https://ripes.revues.org/307 (page consultée le 25/02/2016)

E. Synthèse

La performance et la productivité sont deux notions intimement liées, aux définitions parfois différentes dans la littérature. Cependant tous s'accordent à dire que **ces notions doivent être mesurables et quantifiables dans le but d'en optimiser les résultats**. Ces notions ne sont pas une fin en soi ou un bilan mais un outil au service du développement que ce soit dans le domaine sportif ou le domaine professionnel. Ainsi, cette notion d'optimisation et de gestion peut se mettre en lien avec l'émergence et l'omniprésence du management.

A travers le temps, l'entreprise à évoluer et le fonctionnement s'est adapté au marché. Si aujourd'hui les entreprises ont un fonctionnement formel défini et un fonctionnement informel spécifique et unique, **toutes les entreprises ont une même problématique commune : le management de leurs équipes.** Malgré l'hyper-technologie, **l'être humain reste le carburant des entreprises**, un aspect que les dirigeants ont bien compris. Le temps consacré aujourd'hui aux relations humaines dans les entreprises modernes est considérablement important et pour cause, 98% des entreprises disposent d'un service RH identifié et 91% des DRH font partie du Comité de Direction[80]. Un panel d'outils existe pour aider et accompagner le manager dans la gestion des équipes et du personnel. Des outils efficaces mais qui connaissent tout de même certaines limites.

En effet, l'individu doit être au centre des préoccupations. Mais comment rendre l'individu performant pour son entreprise ? Le manager s'efforce aujourd'hui de trouver des solutions dans le panel qui s'offre à lui. Le Sport, présent depuis plus d'un siècle dans le monde de l'entreprise, permet aujourd'hui de toucher, par une multitude de moyens, les salariés. Un bel outil pour répondre aux différents managements existants.

En effet, il permet de jouer sur les aspects physiologiques/psychologiques de l'individu et sur les interactions avec ses collaborateurs, l'amenant à un certain bien-être. Des conditions idéales pour mettre le salarié dans un contexte de performance optimale. La question de son utilisation reste en suspens. Doit-on juste s'arrêter à la simple pratique ? à la participation en équipe à un événement sportif ? Autrement dit consommer l'activité physique et sportive ou plutôt l'utiliser comme un moyen d'amélioration des compétences ? Le seul moyen connu par le salarié pour se développer personnellement au sens professionnel est de s'inscrire à une formation. Les formations d'aujourd'hui connaissent certaines limites et peuvent être inefficaces dans le temps pour le stagiaire.

[80] Baromètre CSC, Liaisons Sociales, 2004

Il est donc intéressant de se pencher sur le lien entre l'activité physique et sportive et les principes de formations des salariés.

Les principes d'apprentissage moteur et cognitif dans l'activité physique et sportive peuvent-elles être utilisées pour des formations « transversales » ?

Comment et pourquoi **développer une démarche d'accompagnement à long terme par l'activité physique et sportive pour optimiser la formation d'un collaborateur ?**

Dans un premier temps, on exposera en quoi le sport peut palier aux différentes limites des formations actuelles pour en découler sur l'explication de la méthode expérimentale souhaitée. Une étude de cas, sur une entreprise Nancéenne sera exposée pour rendre claire et visible l'organisation de la méthode. Dans une dernière partie, on étudiera une nouvelle façon d'envisager la formation aujourd'hui avec un format dit « d'accompagnement à long terme ».

III. Pourquoi & comment concevoir une démarche de formation par l'Activité Physique et Sportive au service des salariés ?

A. Pourquoi l'APS comme support de travail ?

1. L'APS, nouvel élan de la formation ?

Nombreuses sont les formations utilisant comme méthode pédagogique, **la méthode expositive** via l'exposé oral. En effet, nombreuses sont les heures de formations où l'apprenant est **assis sur une chaise** à écouter le discours du formateur. La passivité du stagiaire le met plus facilement dans une position de **consommateur,** impactant son attention et sa concentration. Il absorbe le discours du formateur n'impactant pas forcément la mémoire à long terme du stagiaire. Combien d'entre nous, regardons ailleurs ou portons notre attention sur autre chose que le discours du formateur ? Notre montre devient alors notre camarade préféré, discutant avec lui sans cesse durant ces formations. Le stagiaire est mis dans une **situation d'écoute**, faisant surgir ses anciens souvenirs scolaires où il écoutait le maitre. Et ce n'est pas forcément la situation qu'il préfère. Les méthodes utilisées aujourd'hui comportent certaines limites. L'activité physique et sportive (active) permettrait de jouer sur ces limites pour donner un nouvel élan à la formation.

L'APS offre des **situations concrètes compréhensibles** de tous. La gestion d'une équipe sportive se révèle souvent être les mêmes procédés de management et de valeurs véhiculées qu'une équipe de salarié. En effet, il s'agit de fédérer autour d'un objectif commun les forces de chacun en motivant et concernant tout le monde dans ce long processus. L'important est de placer le salarié dans un projet commun, le motivant suffisamment pour passer de l'obligation au plaisir de travailler. L'APS possède la force de pouvoir jouer sur la motivation et les émotions des participants, impactant la mémorisation. En effet, le cerveau garde en mémoire les moments de joie, de peine, de réussite, etc. Qui ne se rappelle pas de l'obtention de son baccalauréat ou même de la victoire en coupe du monde de notre équipe de football nationale ? En effet, les moments d'émotions que procure l'activité physique et sportive jouent sur la mémoire et permettent de véhiculer des valeurs essentielles à la vie citoyenne.

On a choisi de mettre en évidence ce processus général par le schéma ci-dessous. Les grands principes du processus de formation pour être le plus efficace possible et impacter fortement le

stagiaire. Ce schéma permet d'illustrer ce dont on doit se référer pour favoriser la rétention d'information chez le stagiaire.

Figure 10 : Processus de mémorisation en formation
Source : AbsoluSport, 2016

L'APS influence plusieurs niveaux[81] et permet de jouer sur les différentes limites exposées ci-dessus. En effet, **la durée des formations**, parfois perçue comme lourde, dense et ennuyeuse, est alors réduite. Le stagiaire est mis dans une situation de production d'action, le détachant de la notion de temps. Il n'aura pas le temps de **porter son attention** sur sa montre. Cette production d'actions, va amener l'apprenant à s'engager par le corps dans une situation ludique pour intensifier sa motivation et son enthousiasme. En effet, depuis tout petit nous aimons jouer et s'engager dans des petits jeux testant nos capacités à réaliser un exercice physique seul ou en équipe[82]. Il est donc important d'amener un aspect ludique dans les formations autre que celui d'être assis sur une chaise. Mettre en action l'apprenant à travers des situations ludiques ne pourra que renforcer son engagement et influer positivement sa motivation. C'est l'un des enjeux du formateur de demain :

Une autre difficulté du formateur, c'est **la méconnaissance des stagiaires** avant le début de la formation l'obligeant à inclure un bref moment de présentation. Décloisonnant les personnalités, l'APS permettrait de connaître plus rapidement et en profondeur les stagiaires. En effet, à travers la tenue sportive, il n'existe plus aucun statut hiérarchique. Le stagiaire ne se sent plus employé, il se sent lui-même. Cette connaissance plus rapide et profonde du stagiaire permet de réajuster les techniques pédagogiques utilisées contrairement à un cours magistral borné par un cadre défini.

Les cours magistraux en formation transversale, semblent être limités en interaction apprenant-apprenant. En effet, on se retrouve très souvent dans une interaction privilégiée entre le formateur et l'apprenant. Alors que les interactions directes entre les apprenants par l'utilisation de leur corps restent faibles voire inexistantes. Ces interactions semblent pertinentes pour souder et fédérer les salariés d'une équipe. Ils vont partager un moment d'émotions, en s'impliquant fortement de par

[81] A prendre au sens de l'individu, le groupe et l'entreprise, Cf : C) Les bienfaits de l'activité physique et sportive.
[82] Ottavi D., *Le jeu* dans Penser l'éducation, Notions clés pour une philosophie de l'éducation, Issy-les-Moulineaux, ESF, 2005

l'utilisation de leur corps. La symbolique et la représentation mentale seront plus percutantes qu'un cours magistral.

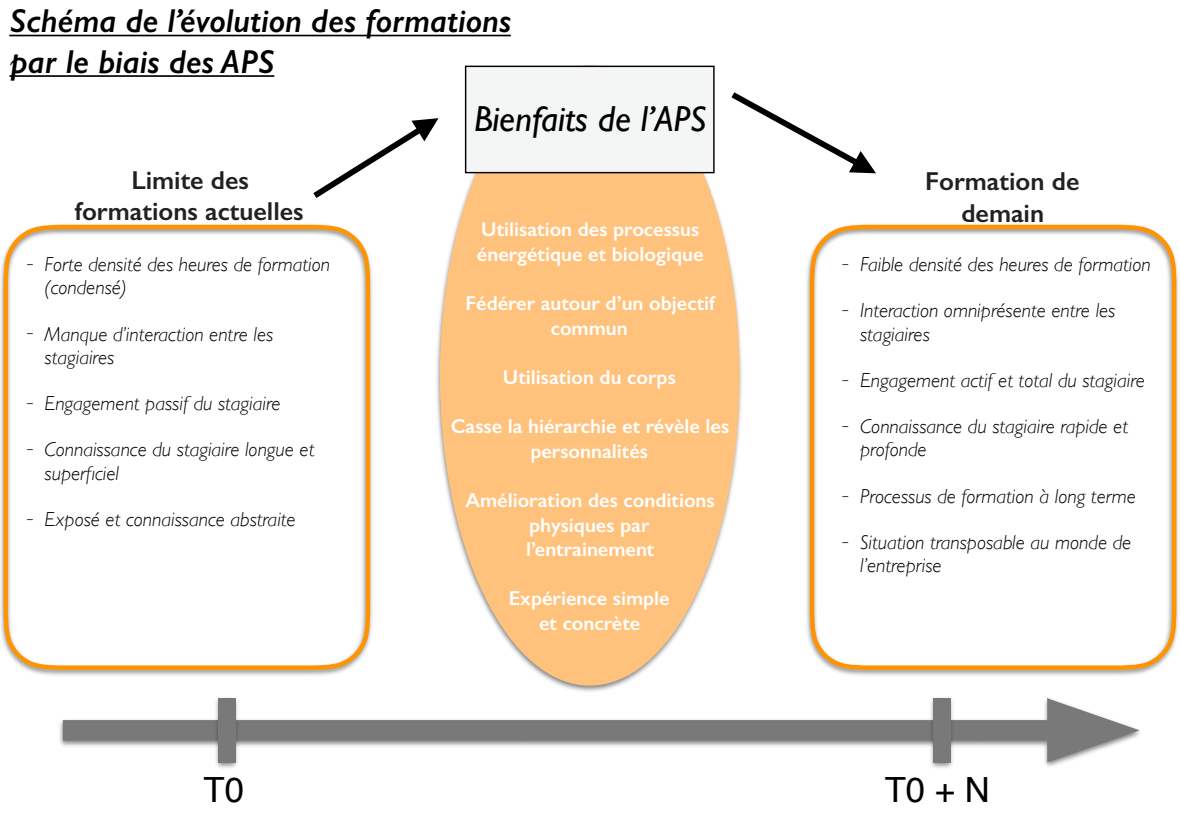


Figure 11 : Évolution des formations par le biais de l'APS

Le schéma ci-dessus montre une évolution des formations par le biais des bienfaits de l'APS. L'activité physique et sportive impacte l'individu par des bienfaits d'ordre physiologiques, psychologiques et sociaux ce qui profite à l'entreprise sur des sujets qui l'impactent directement. En effet, nombreuses sont les entreprises concernées par le taux d'absentéisme, les risques psycho-sociaux et le burn-out.

C'est pourquoi, il est intéressant de définir des indicateurs sur lesquels l'APS peut avoir un impact. L'intérêt des travaux fourni est de croiser les indicateurs avec les méthodes pédagogiques actuelles. En effet, est-ce que ces méthodes répondent, aujourd'hui, à ces indicateurs ? Ou faut-il mettre en place une méthode hybride faisant référence à plusieurs méthodes pédagogiques ? Le tableau ci-dessous tente de donner un premier élément de réponse.

Tableau 6 : Tableau des méthodes pédagogiques selon les indicateurs choisis par AbsoluSport

Méthode pédagogique	Suivi à long terme	Aspect Ludique	Mémorisation à long terme	Stagiaire productif	Interaction par questionnement
Expositive	Non	Non	Faible	Non	Non
Démonstrative	Non	Non	Moyenne	Non	Non
Interrogative	Non	Peut l'être	Moyenne	Peut l'être	Oui
Active	Non	Oui	Forte	Oui	Non
Analogique	Non	Non	Forte	Non	Non

2. L'APS une solution pour le bien-être ?

Le Bien-être en entreprise concerne directement celui des salariés. Rouage de l'économie de l'entreprise, le salarié est au centre des réflexions ces dernières années. L'absentéisme, le stress au travail et le burn-out touchent de plus en plus de salariés[83]. Comment prévenir ces maux qui impactent la vitalité d'une entreprise ? Plusieurs solutions existent aujourd'hui. L'activité physique et sportive semble rester une pratique utilisée depuis des années améliorant la Santé[84] du salarié.

La pratique sportive possède de nombreux bienfaits physiologiques, psychologiques et sociaux sur les individus. Elle permet notamment à l'individu de renforcer son système immunitaire réduisant les périodes de maladie. L'absentéisme peut être réduit[85] au sein de l'entreprise avec des valeurs significatives. Les frais engagés pour un congé maladie sont alors récupérés et le temps d'absence se transforme en valeur productive pour l'entreprise[86]. L'entité sociale professionnelle est doublement gagnante. C'est notamment le cas pour les entreprises au volume de salariés important.

[83] Le Monde, dans « *Plus de 3 millions de français au bords du burn-out »* (En ligne) http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/22/plus-de-3-millions-de-francais-au-bord-du-burn-out_4352438_3234.html (page consultée le 24/05/2016)

[84] La Santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Cette définition est celle du préambule de 1946 à la constitution de l'organisation mondiale de la santé (OMS).

[85] Réduction de 32% des congés maladie source : OMS, *Southern Australian Workplace Physical Activity Resource Kit*, 2002

[86] MEDEF, dans « *L'impact économique de l'activité physique et sportives sur l'entreprise, le salarié et la société »* (En ligne) http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Goodwill/Synthese-pedagogique_Goodwill_090915.pdf (page consultée le 23/03/2016)

Les salariés sont également touchés par **le facteur stress**. Omniprésent, 6 salariés sur 10[87] déclarent subir un stress régulier dans son travail. De plus en plus de cadres doivent travailler vite et bien. Cette **intensification de la charge de travail** est encore plus présente avec les nouvelles technologies. En effet, 1 salarié sur 3 déclare consulter ses mails et messages professionnels hors temps de travail[88]. A cela s'associe les 70% de salariés déclarant avoir un travail nerveusement fatiguant. Ces facteurs augmentent alors considérablement le stress des salariés pouvant l'amener au burn-out voire à la catastrophe[89]. Le changement de poste, véritable capacité d'adaptation, pourrait être mal vécu par certains salariés. C'est d'ailleurs l'une des compétences travaillée dans certaines pratiques sportives (habilité motrice ouverte) tels que les sports collectifs.

L'activité physique et sportive semble **être une solution adaptée** aux maux des entreprises actuelles. Jouant sur des aspects biologiques du salarié, il renforce sa Santé dont il jouit au quotidien. En activant les nombreux mécanismes hormonaux, le salarié va alors être plus serein et confiant face aux facteurs négatifs pouvant impacter la qualité de son travail. Nous pouvons traduire cela par le schéma qui suit. Cette approche systémique nous permet de comprendre sur 3 niveaux comment certains maux d'une entreprise à T0 sont représentés et impactent sur les différentes entités. Ce schéma nous permet d'éclairer un peu plus notre vision de la plus value qu'apporte l'activité physique et sportive dans le système Entreprise – Groupe de salarié – Salarié.

[87]Baromètre Cegos 2015 , dans *Climat social et qualité de vie au travail*. (En ligne) http://www.cegos.fr/Pages/climat-social-qualite-de-vie-barometre-cegos.aspx (page consultée le 24/05/2016)

[88] Malakoff-Médéric, *Synthèse Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises,* Rapport Santé et Bien-être en entreprise chiffres clès 2014,
Rapport qui retranscrit les données d'une étude annuels sur plus de 2 millions de salariés d'entreprise de plus de 20 salariés.

[89] Suicide de salariés, notamment chez France Télécom depuis 2008.
Le Monde , dans « *Suicide à France Télécom : des dirigeants menacés de poursuites pour harcèlement moral »*, (En ligne), http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/07/07/suicides-le-parquet-demande-le-renvoi-de-la-direction-de-france-telecom-pour-harcelement-moral_4965171_3224.html (page consultée le 24/05/2016)

Evolution de l'approche systémique d'une entreprise

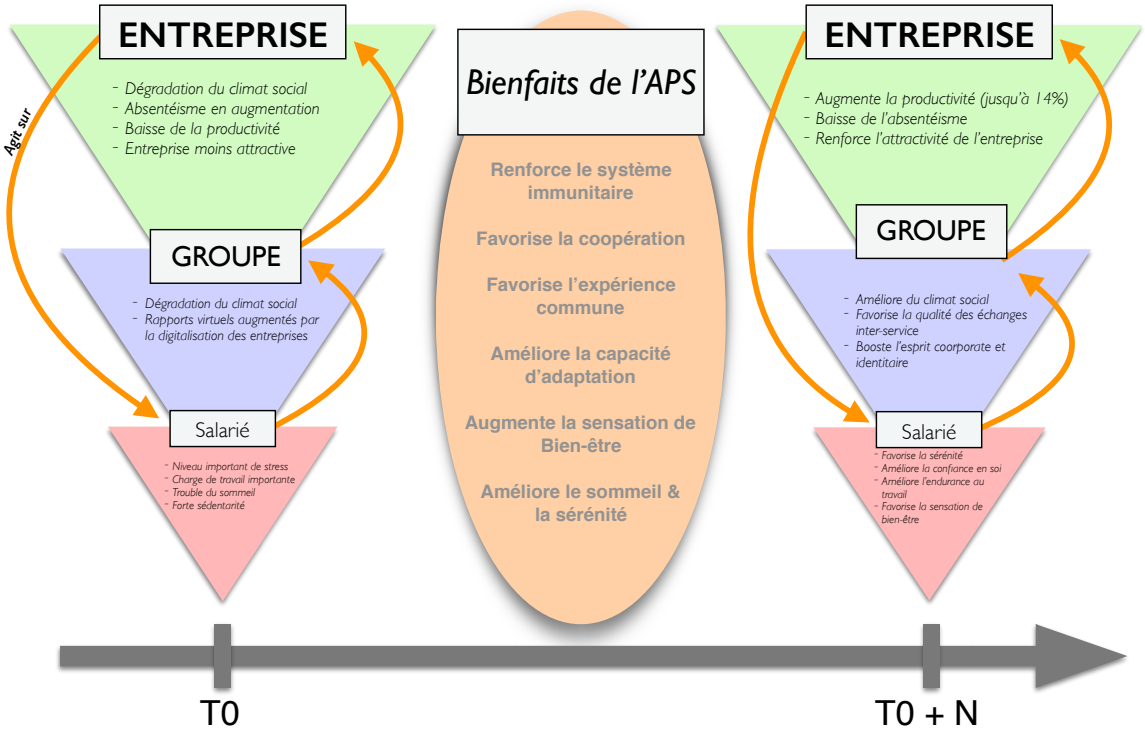


Figure 12 : Approche systémique de l'impact du sport dans le monde de l'entreprise selon trois niveaux différents

Les dernières études[90] en date appuient les discours évoquant qu'un salarié sédentaire est moins productif qu'un salarié qui pratique une APS.

Aujourd'hui, le salarié dispose de plusieurs offres en formation transversales pour se connaître davantage, connaître son équipe et par conséquent être plus performant pour son entreprise. Par ailleurs, on constate que l'APS propose de nombreuses vertus à tous les niveaux. Que ce soit sur les différents acteurs ou les méthodes de formation. Après avoir exposé les changements que l'APS peut amener à la formation et à tous les niveaux de l'Entreprise, nous nous attacherons à détailler les moyens mis en œuvre pour mettre en place une formation qui s'appuierait sur les activités physiques et sportives.

[90] MEDEF, l'impact économique de l'activité physique et sportives sur l'entreprise, le salarié et la société (En ligne) http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Goodwill/Synthese-pedagogique_Goodwill_090915.pdf (page consultée le 23/03/2016)

B. S'appuyer sur la pédagogie par l'action

1. Selon Paul Masson et Raymond Catteau

Il n'est pas possible d'aborder la formation et les APS sans évoquer **la pédagogie par l'action**, également appelée pédagogie active. En effet, la pédagogie par l'action semble être une méthode adaptée et enrichissante indispensable et évidente au monde de l'entreprise. Avant de détailler les travaux de Paul Masson et Raymond Catteau, nous allons tout d'abord interroger les termes.

La pédagogie est une pratique éducative dans un domaine précis et déterminé [91]. Souvent associée à l'éducation scolaire, cette notion est présente dans tous les domaines. Plus qu'une pratique, la pédagogie est aujourd'hui devenue une compétence, un manager se doit d'être pédagogue.

L'action, ce terme polymorphe, connaît plusieurs définitions en fonction de l'utilisation. En revanche, une définition semble intéressante, la définition du CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) de 2015, qui qualifie *« l'action comme un système de mouvement pour une intention, un objectif ou un but. »* En effet, il ne peut y avoir d'action sans objectif. Toute action a alors un sens, une direction et un but.

En s'intéressant aux travaux de Paul Masson, on constate que la pédagogie active vient en complément et parfois en opposition à la pédagogie éducative traditionnelle. La pédagogie traditionnelle est une pédagogie didactique sur un modèle transmissif du maître à l'élève. Le terme pédagogie traditionnelle est souvent associé au modèle rétrograde qui s'appuie sur les notions d'autorité, de crainte, d'individualisme et de sanction. Un modèle qui pourrait aujourd'hui être qualifié d'obsolète. [92]

En effet, la pédagogie active s'inscrit dans l'ère de l'Éducation nouvelle prenant naissance dans la Ligue internationale pour l'éducation nouvelle créée par Adolphe Ferrière en 1921. Ainsi, la pédagogie active a pour but de rendre le stagiaire acteur de son apprentissage afin de construire ses compétences à travers des situations concrètes et vécues. Pour Piaget, biologiste, psychologue et logicien*, « on ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant ».*

[91] Larousse 2016

[92] Comenius, *La Grande Didactique. Traité universel d'enseigner tout à tous* (1657), trad., Klincksieck, coll. "Philosophie de l'éducation", 2002, p284

Ainsi, Paul Masson défini la pédagogie par l'action « *comme utile pour enclencher ou accompagner un processus de changement et de transformation ».* Dans un contexte professionnel en perpétuelle mutation, la pédagogie active semble être la clef de l'apprentissage.

Selon Paul Masson, la pédagogie par l'action de déroule en 4 étapes de l'action :

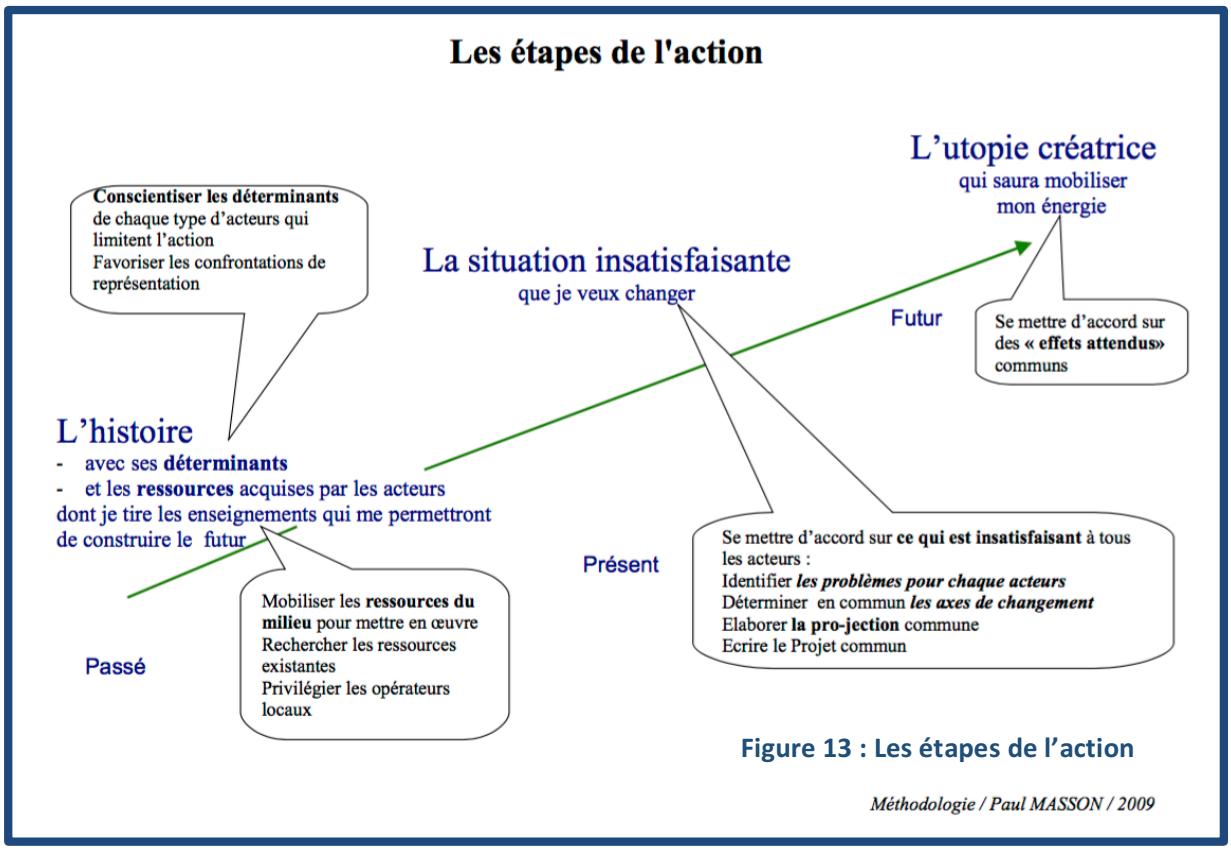


Figure 13 : Les étapes de l'action

Au travers de ces différentes étapes, on comprend comment Paul Masson veut définir la pédagogie par l'action, qui s'utilise dès lors qu'une adaptation au changement est nécessaire. Des situations « insatisfaisantes » nécessitant un changement, sont des situations vécues régulièrement en entreprise afin de s'adapter au marché, répondre à un appel d'offre ou encore lutter contre la concurrence.

Plus qu'un outil ou une méthode, Raymond Catteau dira qu' *« entrer dans la pédagogie de l'action ne se décrète pas » mais suppose « une attitude expérimentale »* constante et continue.[93]

[93] Catteau R., *La natation de demain : Une pédagogie de l'action*, Broché, 20 décembre 2015

2. De la pédagogie participative à la pédagogie active

La pédagogie participative et la pédagogie active sont souvent confondues à tort et il est important d'en apporter les nuances afin de mieux l'appréhender. En effet, ces deux pédagogies sont fondées sur l'interaction avec le stagiaire, mais participer n'est pas agir. La pédagogie active a pour but de faire participer les stagiaires à travers des études de cas et des questionnements alors que la pédagogie active met l'apprenant en réelle condition, face à ses erreurs et dans l'obligation de s'adapter.

Figure 14 : Pédagogie participative VS active

En comprenant cette nuance, on peut s'interroger sur la complémentarité de ces deux méthodes, et envisager d'adapter ces deux approches de manière jumelée à travers un accompagnement plus complet de formation par l'Activité Physique et Sportive.

16) <u>Pourquoi opter pour une pédagogie par l'action ?</u>

En mettant en lien l'étude précédente du contexte faisant lumière sur un monde de **l'entreprise au climat changeant**, où **l'adaptation et le « savoir-changer » deviennent un «savoir-faire », la pédagogie par l'action se révèle être l'outil adapté dans l'accompagnement** et la formation des managers et salariés d'aujourd'hui .

À travers la formation et l'accompagnement par l'activité physique et sportive, **le stagiaire pourra bénéficier des biens-faits démontrés du sport** mais également **suivre une formation basée sur la pédagogie active**. L'objectif est ainsi de **donner au stagiaire tous les outils existants pour stimuler sa motivation, accroire ses compétences et apprendre à se connaître.**

IV. Expérimentation d'un parcours de formation par le sport

Après avoir mis en évidence l'utilité de l'activité physique et sportive sur les formations actuelles ainsi que les bienfaits qu'elle peut apporter à l'Entreprise, on s'est intéressé à **la conception d'une nouvelle méthode de formation,** tant dans sa forme que dans son contenu. En effet, cette méthode reprend les limites des formations sur lesquelles le sport peut avoir un impact. Par l'appui d'approches théoriques, AbsoluSport souhaite concevoir un nouvel outil innovant pour les entreprises et leurs collaborateurs. Doté d'un double impact - sur le collaborateur et l'entreprise -, il favorise le développement personnel des collaborateurs et des équipes pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Les parties suivantes déterminent la méthodologie de conception de la formation. Dans un premier temps, on prendra le soin de rappeler les objectifs généraux de chaque partie de la formation par le sport. On en décline les objectifs opérationnels ainsi que les méthodes utilisées. Dès lors que les bases de travail sont clarifiées, une application directe du parcours de formation sur une entreprise nancéienne du secteur tertiaire dans le domaine de la radioprotection qu'on nommera RAYON X, sera mise en évidence.

Ce chapitre prendra fin en confrontant les aspects purement théoriques du parcours et le retour de l'expérience terrain. C'est à ce moment que le parcours de formation exposera ses limites, difficultés et perspectives.

A. Un parcours de formation jalonné

Avant même d'entrer dans les détails de la méthode, il est intéressant de la reformuler. C'est par une bête à corne qu'existe le point de départ. Par définition, la bête à corne est un outil de l'analyse fonctionnelle qui permet d'exprimer et de valider les besoins fondamentaux du projet. Les acteurs du projet et son but y sont clairement identifiés.

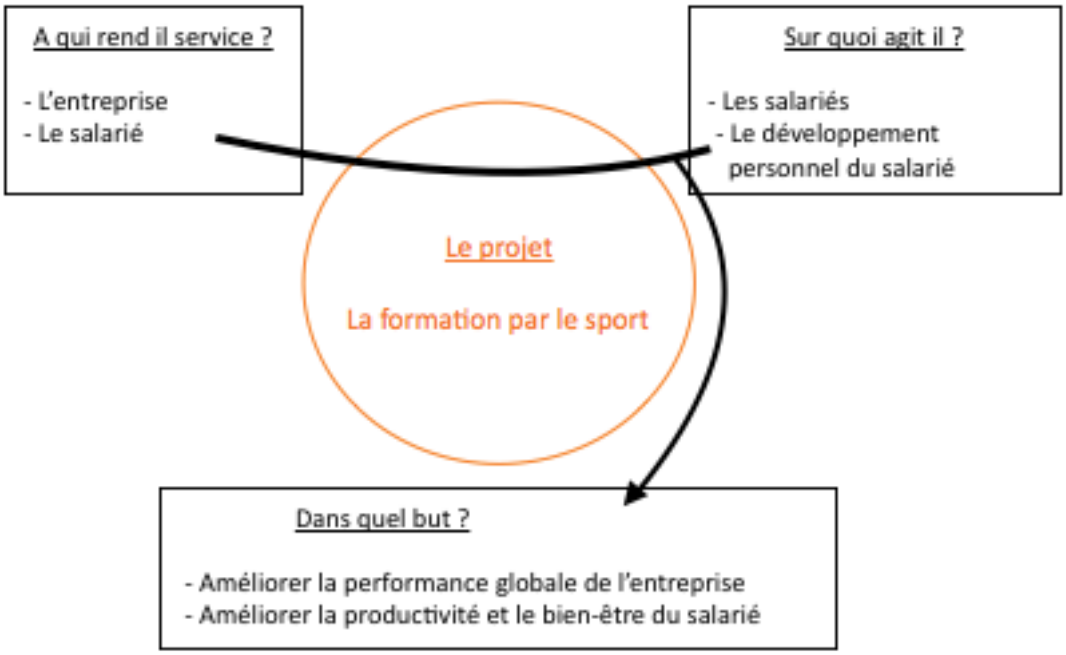


Figure 15 : Bête à corne représentative du projet

Pour recentrer la réflexion, on a ici deux niveaux :

- Le salarié est touché directement par la formation
- L'entreprise est touchée indirectement par la formation

Le but du parcours de formation est d'améliorer la performance globale de l'entreprise. **L'amélioration de la productivité** et le **bien-être** du salarié pourraient être touchés par la formation. Tous les bienfaits du sport exposés précédemment répondent à ces objectifs. Cependant, de quelle manière cela se matérialise-t-il ? Comment orchestrer, selon des méthodes existantes et vérifiées, une formation par le sport qui répond à cet objectif général ?

En tenant compte des indicateurs qui se reportent aux limites des formations, on procède de manière méthodologique pour définir le parcours de formation. Ce parcours de formation s'appuie sur plusieurs étapes. En effet, il est défini par 3 étapes : le recueil d'information, la formation, l'accompagnement flash. Ces trois étapes ont été construites dans un souci de cohérence et de progression. Elles seront détaillées dans les parties qui suivent.

Mettre un point d'éclairage sur la méthode de conception du parcours de formation semble important pour la compréhension. On expose le ou les objectifs généraux, ainsi que les objectifs

opérationnels et les méthodes utilisées. Par la suite, on justifie de manière théorique les méthodes utilisées. Le schéma ci-dessous vient expliciter la démarche méthodologique.

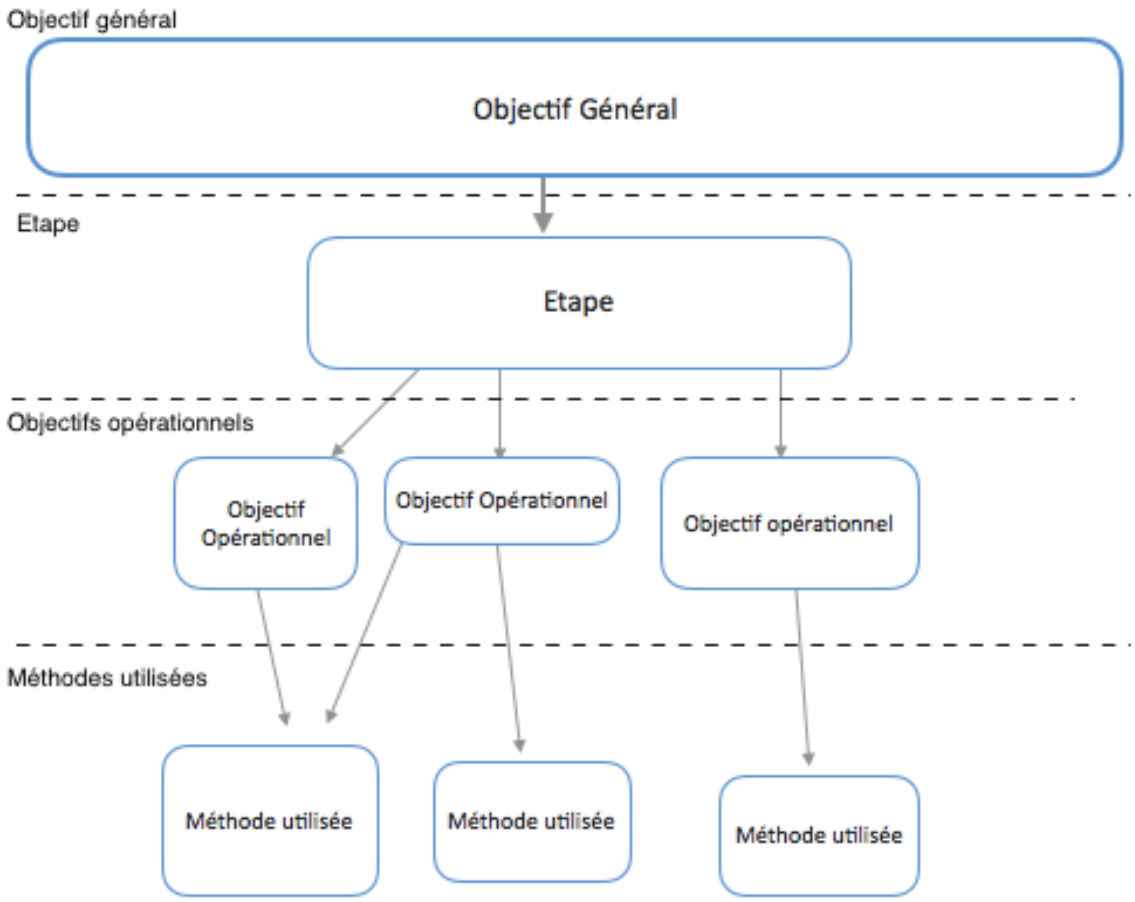


Figure 16 : Différents objectifs et des méthodes utilisées

1. Le recueil d'informations

Dans toutes interventions quelles qu'elles soient, la connaissance du public est une chose importante. En effet, proposer une pratique sportive adaptée suppose de connaître les habitudes sportives du salarié. Il n'est pas question de mettre la santé du salarié en péril. Dans ce sens, la méthode serait contre-productive et irait à contre-courant des bienfaits énoncés précédemment.

Il est donc important de rappeler les objectifs généraux et opérationnels afin d'expliquer les méthodes utilisées.

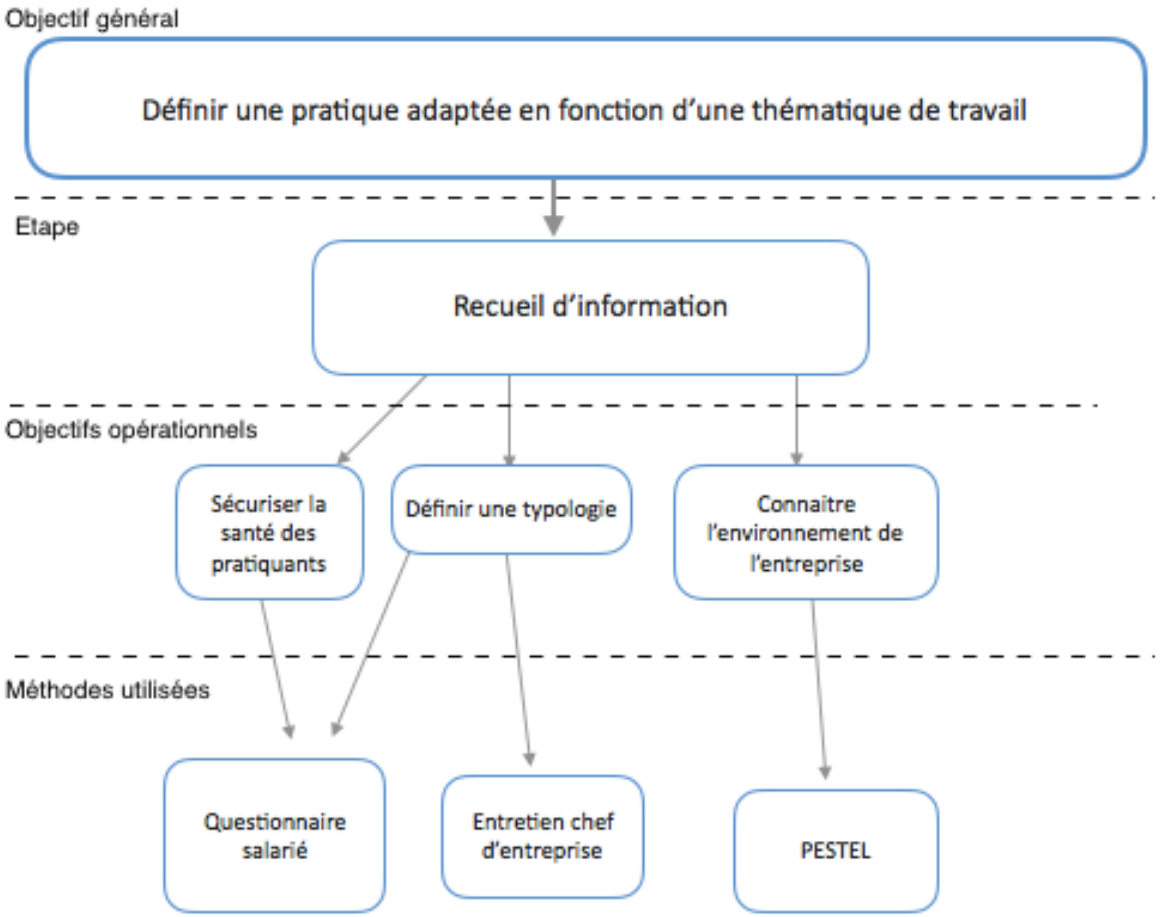


Figure 17 : Différents objectifs et des méthodes utilisées pour le recueil d'informations

L'ensemble de l'étape de recueil d'informations a pour objectif de cartographier l'entreprise afin de répondre aux objectifs généraux de celle-ci. On décline en trois sous-étapes selon les acteurs concernés : l'entreprise, le chef d'entreprise et les salariés.

1.1. L'entreprise :

AbsoluSport a fait le choix de **l'analyse PESTEL** pour recueillir des informations sur les environnements autour de l'entreprise. Par définition, l'analyse PESTEL est un modèle permettant d'identifier l'influence que peuvent exercer les facteurs macro-environnementaux sur une entreprise. Ces facteurs sont au nombre de 6 : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal.

Figure 18 : Exemple d'un schéma PESTEL

Source : http://www.etrecomptable.com/modele-pestel-comprendre-entreprise/

L'analyse PESTEL a investi le monde de l'entreprise dans les années 60. Cependant, il n'est pas évident de retracer l'histoire de cette analyse. Le professeur de la Harvard Business School, Francis J. Aguilar fut l'un des premiers à concevoir cette **analyse avec ce concept de facteurs externes** pouvant affecter l'activité d'une entreprise. Dans une volonté mnémotechnique, il créa le premier sigle ETPS. C'est en 1986, que des consultants[94] enrichissent la première définition avec les facteurs écologiques et légaux.

Cette analyse se réalise en trois phases consécutives :

- Déterminer des éléments à considérer avec **des indicateurs de référence** pour chaque facteur.
- Trouver **les informations permettant de connaître** précisément les éléments définis au préalable.

[94] L. Fahye, K. Vadale et K. Narayanan, consultant universitaire qui se sont intéressés aux facteurs d'influence de l'activité d'une entreprise.

- **Interpréter les renseignements** collectés pour tenter d'anticiper l'évolution macro-environnementale

Cette analyse permet d'appréhender l'environnement de l'entreprise ainsi que son éventuelle évolution. En effet, si le domaine de l'économie influence négativement l'entreprise via une crise économique nationale, l'impact sur le salarié est différent que si le domaine de l'économie est en plein essor. Pour mieux comprendre cette analyse, on va définir chaque environnement.

Politique : Le facteur politique fait référence aux éléments de l'activité de l'entreprise ayant un **lien avec les politiques.** Il contient également les politiques fiscales en vigueur. C'est un facteur important pour comprendre la situation de l'entreprise.

Economique : Ce facteur contient les éléments en **lien avec la croissance de l'économie** et le taux d'inflation. On retiendra dans cette partie tous les éléments économiques qui ont un impact sur l'entreprise.

Social : Ce facteur fait référence à la culture, la démographie et leur évolution. Il comportera également les **aspects sociologiques** ayant un impact sur l'environnement d'affaire de l'entreprise. Par exemple, les habitudes de consommation d'un segment de marché, le vieillissement de la population ou même les tendances actuelles etc. Ces éléments peuvent être très précis comme très généraux. Ils permettent de cerner les marchés potentiels pour l'entreprise.

Technologique : Le facteur technologique fait référence aux éléments comportant un **lien avec l'innovation** au sein de l'entreprise, la recherche et développement ainsi que tous les moyens technologiques d'informations et communications (TIC) dans l'entreprise.

Ecologique : Ce facteur regroupe tous **les éléments écologiques** comme le réchauffement climatique, la pollution, l'impact des avancées technologiques sur l'environnement qui sont en lien avec l'activité de l'entreprise.

Légal : Ce facteur fait référence aux éléments juridiques et légaux qui impactent l'entreprise. Notamment en ce qui concerne le droit des salariés ou même les normes de sécurité.

Au travers d'un tableau croisé, l'analyse PESTEL nous permet de **situer l'entreprise dans son domaine d'activité**. Il permet de comprendre quel environnement influence fortement ou non l'activité de l'entreprise. L'analyse PESTEL informe des contraintes fortes ou non qui s'exercent sur les collaborateurs. Cette analyse donne un état des lieux à un instant précis, ne considérant que

l'activité de l'entreprise et pas forcément les acteurs. Il est donc important de coupler cette analyse théorique avec des éléments plus de terrain comme **l'entretien** avec le chef d'entreprise et le **questionnaire salarié.**

1.2. Le chef d'entreprise

Le chef d'entreprise est bien souvent **le guide** de l'activité de l'entreprise. Paternaliste ou non, il est le manager de ses salariés. Dans les entreprises de moins de 50 salariés où n'existe pas de Comité d'Entreprise[95] (CE), le chef d'entreprise est **l'ordonnateur des stratégies** de son entreprise. Il décide ou non des plans de formation et de l'évolution des compétences et statuts de ses salariés. D'autant plus qu'il doit avoir un œil sur l'évolution du marché tout en étant garant de l'image de son entreprise.

La technique de l'entretien permet d'obtenir des informations sur les collaborateurs, le management mis en place, les valeurs ainsi que les perspectives du chef d'entreprise. C'est pourquoi, la technique de l'entretien permet **d'être physiquement confrontée** au chef d'entreprise et de connaître l'orientation managériale qu'il souhaite donner à son entreprise.

Il est complexe de définir **une approche théorique de l'entretien** mais plutôt des techniques pour mener à bien un entretien. Elles sont souvent d'ordre communicationnelles. On entend par là, les techniques d'écoutes actives, d'observations et les démarches à réaliser avant, pendant, et après. Toutefois il existe des modes interrogatoires auxquels il est évident de s'intéresser.

Ces modes d'interrogations répondent essentiellement à « comment interroger ? ». Trois types d'entretiens donnent des éléments de réponse à cette question **: directif, semi-directif, non directif**.

Directif : L'intervieweur possède une **série de questions structurées** et définies au préalable. L'interviewé se contente seulement de répondre aux questions posées sans pour autant développer des idées annexes. Ce type d'entretien est très **sécurisant** puisqu'il fait référence à un guide où l'intervieweur se cantonne à cocher les cases de réponses. Cependant il nécessite peu de marge de manœuvre pour l'interviewé dans sa liberté de réponse.

Semi Directif : L'interviewé et l'intervieweur ont davantage de **liberté d'expression**. Les questions préparées par l'intervieweur ne sont pas forcément suivies d'un ordre lors de l'entretien. Leurs

[95] Le comité d'entreprise est une institution représentative du personnel au sein de l'entreprise mis en place par la loi du 16 mai 1946. Il intervient dans la mise en place d'œuvre social, et économique de l'entreprise toujours dans le but d'agir au profit du salarié

formulations dépendent également des réponses de l'interviewé. Le but est de **faire parler** l'interviewé tout en faisant attention à bien orienter voire **recentrer les propos** sur les items que l'intervieweur souhaitent explorer. Dans cet entretien, il existe une grille de thèmes que l'intervieweur utilise afin d'amener l'interviewé sur des sujets précis.

Non directif (libre) : par définition, le cadre de l'entretien n'est pas défini. Il se déroule sous le modèle d'une **conversation dite naturelle**. Il demande à l'intervieweur une grande expertise puisqu'il s'agit ici de faire parler l'interviewé sans cesse. Souvent utilisé pour connaître en profondeur l'interviewé notamment sur sa trajectoire de vie et tous les aspects familiaux, professionnels et personnels.

Pour résumer ces trois modes, le tableau ci-dessous aide à mieux comprendre l'objectif recherché en fonction du mode interrogatoire utilisé.

Tableau 7 : Tableau des objectifs visés selon la démarche d'entretien mise en place

Entretien / Recherche	Non directif	Semi-directif	Directif
Contrôle			X
Vérification		X	X
Approfondissement	X	X	
Exploration	X		

Source : http://w3.gril.univ-tlse2.fr/francopho/lecons/entretien.html

Le mode d'interrogation que mène AbsoluSport, se reporte à **l'entretien semi-directif** puisqu'il s'agit d'explorer la vision du chef d'entreprise au travers d'items que l'on exposera dans la partie qui concerne l'application de la méthode. En pleine recherche d'informations, la méthode nécessite d'approfondir les items intéressants. L'attitude de l'intervieweur peut-elle influencer les réponses de l'interviewé notamment dans les modes d'interrogations semi-directif et non directif ?

En effet, on adopte des **attitudes spontanées** lors d'un entretien. A ce titre, on peut se référer au tableau de Porter qui référence les attitudes spontanées adoptées lors d'un entretien et les effets sur les interlocuteurs (annexe 1)

Le sociologue Porter préconise trois attitudes pour tendre vers un entretien de qualité :

- De la « congruence » c'est à dire **d'être soi-même**, avec un rapport ouvert, authentique et réceptif à l'autre.
- De **l'attention positive**, ce qui nécessite d'accepter les opinions de l'interviewé sans jugement.
- De **l'empathie** pour amener autrui à être dans son cadre de référence. Cela nécessite une décentration de soi même pour accepter d'autres points de vue.

Les attitudes préconisées par Porter se complètent également aux travaux de C. Rogers qui définissent les sept clés de l'écoute active afin de mener au mieux l'entretien. Ces clés permettent d'amener le dirigeant dans un état d'expression total et d'orienter les réponses dans le sens des réponses recherchées.

Bien que le dirigeant est une source d'informations précieuses pour définir la thématique de travail de la formation et il est intéressant de connaître les habitudes sportives des salariés. Il permet de définir la pratique physique et/ou sportive de la formation.

1.3. Le salarié

Véritable cheville ouvrière, le collaborateur se retrouve en formation pour devenir plus compétent et de fait plus performant dans son travail. Dans un **souci d'adaptation et de santé**, il est important d'obtenir des informations pour proposer une pratique physique et/ou sportive adaptée.

Parmi les méthodes existantes de récolte d'informations, AbsoluSport a choisi **le questionnaire**. **Pourquoi ?** Il permet de toucher un grand nombre de personnes et il est peu coûteux en temps par rapport aux techniques d'entretiens. En effet, face à l'activité économique de l'entreprise, il est difficile d'utiliser le temps de travail du collaborateur pour des entretiens. Le questionnaire se veut clair, compréhensible, précis et rapide à effectuer.

De même que l'entretien, il est complexe de définir **une approche théorique** de l'élaboration du questionnaire. Cependant, il existe des principes et techniques pour mener à bien un recueil d'informations de qualité. Le but de cette partie n'est pas de faire une liste exhaustive de principes et méthodes élaborés mais de justifier le choix des principes choisis.

En effet, Le questionnaire utilise exclusivement des questions fermées. Ce type de question permet d'orienter le questionnaire et d'**exclure l'ambiguïté** des questions. De plus, les questions fermées permettent de faciliter l'élaboration du questionnaire et d'avoir un codage simple des résultats. Elles

peuvent proposer **différentes échelles** comme le classement, la graduation de satisfaction ou même le choix multiple. L'intérêt des questions fermées est de limiter les efforts cognitifs de l'enquêté et favoriser sa spontanéité.

De plus ce questionnaire se veut court et simple de compréhension. Il est orienté vers les habitudes sportives des salariés et il est rythmé par des types de questions différents (choix multiple, graduation de satisfaction…) pour limiter un mécanisme d'habitudes dans les questions.

Après avoir justifié théoriquement les méthodes utilisées, on va voir ce qu'il en est de l'application directe sur une entreprise nancéienne du secteur du tertiaire évoluant dans le domaine de la radioprotection, que l'on nommera RAYON X.

1.4. Application du recueil d'informations

On va présenter une application directe des choix justifiés. L'application porte sur l'analyse PESTEL de l'entreprise, l'entretien du chef d'entreprise et le questionnaire des salariés.

L'analyse PESTEL :

On procède alors à la réalisation de l'analyse selon les trois phases. En définition, pour chaque dimension, on définit les indicateurs de référence, les informations à considérer pour enrichir les indicateurs et interpréter. Cette analyse se traduit par le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Analyse PESTEL de l'entreprise RAYON X

Dimension	Indicateur	Informations	Interprétations
Politique	P1 : Incitation gouvernementale	P1 : Obligation de conformité de plus en plus complexe et stricte	P1 : Nécessité de rendre plus simple ces obligations
Économique	E1 : Part de marché de l'entreprise E2 : CA de l'entreprise	E1 : Entreprise RAYON X numéro 1 national E2 : CA en constante augmentation depuis sa création en 2005	E1 : Nécessité de garder les part du marché des entreprises de conseil , contrôle et sécurité

Social	S1 : Pratique de paiement	S1 : la démocratisation des abonnements dans le secteur du service.	S1 : Mettre en place une solution de service sous forme d'abonnement.
Technologique	T1 : Évolution des systèmes informatiques	T1 : Possibilité de créer un logiciel pour surveiller l'activité d'une personne compétente en radio protection.	T1 : Nécessité de trouver des solutions technologiques
Écologique	E1 : Augmentation de l'utilisation d'outils technologiques	E1 : En 2016 le marché des logiciels s'évalue à 5,6 milliards[96] d'euros	E1 : Nécessité d'innover dans les technologies informatiques pour évoluer.
Légal	L1 : obligation légale	L1 : Arrêté du 22 aout 2013 enrichit les règles minimales de conformité pour les établissements comportant des installations à rayons X	L1 : Loi évolutive en faveur des entreprises de contrôle, conseil et formation des PCR.

Cette analyse nous amène à définir un canevas de l'entreprise RAYON X. Numéro 1 national, ses parts de marché ne cessent de gagner du terrain avec un CA qui augmente presque chaque année depuis 2005. Cette jeune entreprise souhaite garder sa position de numéro 1 national.

Présente sur le **chemin de l'innovation**, cette entreprise se positionne en proposant un logiciel de contrôle et de gestion de l'activité des PCR. D'autant plus que la loi évolue en donnant davantage de contraintes aux établissements utilisant les rayons X. Innovante et dans un contexte économique favorable, **l'environnement de l'entreprise est positif**. Les collaborateurs travaillent pour une entreprise saine et vivante sur le marché.

L'entretien du chef d'entreprise :

L'entretien du chef d'entreprise repose sur un **entretien semi directif** afin d'approfondir certaines thématiques. Étant le décideur, le chef d'entreprise ne possède pas de CE. C'est lui qui nous

[96] La Rédaction de zdnet, dans « *Chiffres clés IT et l'édition logicielle en France* », (En ligne) http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-les-services-it-et-l-edition-logicielle-en-france-39790401.htm (page consultée le 23/06/2016)

renseigne selon 9 thématiques : contexte, activité, organisation, salarié, formation, innovation, communication et vie interne.

Cet entretien a permis d'obtenir davantage d'informations sur l'entreprise et d'enrichir l'analyse PESTEL relativement objective.

Le chef d'entreprise de RAYON X conforte l'analyse PESTEL et informe l'intervieweur sur des thématiques d'équipes, de management et de prise de décision. Il se définit comme étant paternaliste notamment lorsqu'il répond être proche de ses salariés, réalisant des entrevus réguliers afin de connaître le ressenti du collaborateur.

En croisant les éléments de l'analyse PESTEL et des informations de l'entretien, on définit de travailler la thématique suivante : « Avancer et travailler en équipe ».

Après avoir défini cette thématique, il est question de s'intéresser à une généralisation des thématiques pour en découler des modules de formation. On s'est intéressé aux formations actuelles du marché afin de pouvoir proposer un cadre défini de module. Ce module servirait à guider le choix des thématiques de formation en fonction du recueil d'informations.

N.B : les modules de formation d'AbsoluSport seront exposés dans le partie IV de ce mémoire.

<u>Le questionnaire salarié :</u>

Le questionnaire a été diffusé aux collaborateurs désignés par le chef d'entreprise, pour le parcours de formation. Ces 12 personnes représentent **25% de collaborateurs** de l'entreprise. Les résultats du questionnaire ont permis de définir une **typologie des collaborateurs**. On est confronté à un groupe relativement jeune avec seulement **25% de trentenaires** et aucune personne en situation de handicap. Cependant, moins de **25% des salariés révèlent pratiquer 2 à 3 fois** ou plus, une activité sportive par semaine. L'ensemble du groupe pratique seulement **une fois par mois**. Le groupe ne sera pas en capacité de faire face à une activité d'intensité forte ou d'endurance longue afin de sécuriser leur santé. Une pratique dite d'adresse ou lente pourrait convenir. De plus la forme de pratique mise en avant reste essentiellement une forme seule et autonome.

Tableau 9 : Présentation et profil des stagiaires de RAYON X

Noms	Statuts	Missions	Ancienneté	Types de contrats	Âges
Garçon 1	Graphiste	Identité visuel	2 ans	CDI	32
Fille 1	Cadre	Responsable Pôle Formation	7 ans et 9 mois	CDI	28
Fille 2	Cadre	Qualiticienne	7 ans et 4 mois	CDI	31
Fille 3	Cadre	Comptable	2 ans et 4 mois	CDI	24
Fille 4	Cadre	Chef de projet Industrie	5 ans et 3 mois	CDI	32
Garçon 2	ETAM	Coordinateur Informatique	3 ans et 10 mois	CDI	24
Garçon 3	ETAM	Commercial	3 ans	CDI	29
Fille 5	Contrat pro.	Assistante commerciale	1 an et 8 mois	CDD	23
Fille 6	ETAM	Aide comptable	4 ans et 9 mois	CDI	23
Garçon 4	Cadre	Comptable	6 ans	CDI	37
Garçon 5	Cadre	Chef de projet Technique Physique Médical	3 ans et 8 mois	CDI	32
Fille 7	ETAM	Assistante commerciale	8 ans et 4 mois	CDI	28

L'ensemble du groupe est d'accord sur le fait que le lien entre sport et entreprise est très important et reconnait les bienfaits du sport sur leur santé. De même, plus de **50% répondent « compétitivité »** aux valeurs importantes pour une équipe. Alors que **20% parlent plus d'esprit d'équipe.**

La fiche suivante définit la typologie du groupe. Elle permet de prendre quelques indicateurs importants pour la proposition de l'activité physique et/ou sportive. On se retrouve dans un groupe jeune majoritairement des femmes pratiquant une activité physique et/ou sportive occasionnellement. Il est question de proposer une **pratique douce** dite à faible contrainte énergétique.

Synthèse de la typologie du groupe

Sexe *:* 45% d'hommes et 55% de femmes

Age : 28 ans de moyenne

Pratiquants **:** occasionnels (75% pratique 1 fois par semaine)

Type de pratique à proposer **:** douce (faible contrainte énergétique)

Valeurs **:** Compétitivité et esprit d'équipe

Dans la partie qui suit on expose le temps de formation. Sa justification théorique ainsi qu'une application sur l'entreprise Rayon X va permettre de comprendre la méthode.

2. Une formation active au format inédit

Le moment de formation est davantage un moment d'expérience. Cette partie est découpée en 2 : l'activité Brise-glace et la pratique physique et sportive.

Comme pour chaque début d'étape, il est important de rappeler les objectifs généraux, opérationnels et les méthodes utilisées. Le schéma expliqué en début de chapitre est réutilisé et adapté à cette étape. L'objectif général est d'agir sur les collaborateurs pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Le schéma ci-dessous présente deux étapes différentes : l'activité brise-glace & la formation par le sport. Chacune est déclinée en objectifs opérationnels c'est à dire l'objectif de terrain qui est recherché.

On va dans un premier temps, définir l'activité brise-glace et justifier les méthodes utilisées pour ensuite proposer une application concrète. Dans un second temps, on procède de la même façon en ce qui concerne la formation par le sport.

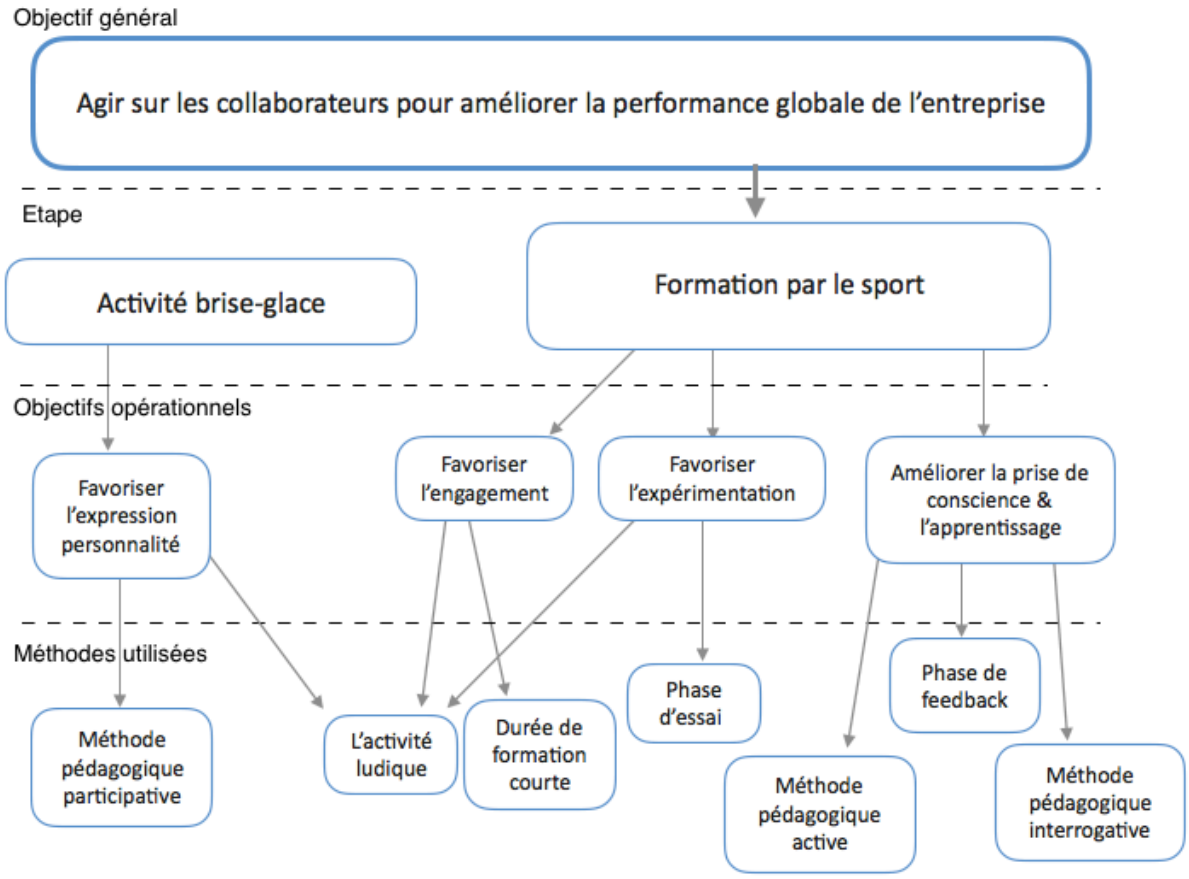


Figure 19 : Objectifs et méthodes utilisées pour la formation par le sport

2.1. L'activité Brise glace ou « icebreaking »

a. Définition et justification des méthodes utilisées

En début de formation, Le formateur ne connaît pas l'état émotionnel et motivationnel des apprenants. L'appréhension est très souvent palpable et remarquée par des **attitudes distantes** de la part des apprenants. L'activité brise-glace a pour but de **gommer la retenue** des stagiaires pour favoriser l'expression de sa personnalité. Très utile dans le **rapport à soi et aux autres** puisque cette activité tente de repousser les émotions négatives (appréhension du contenu d'apprentissage, peurs, inquiétude sur son intégration…) pouvant nuire à l'apprentissage de l'apprenant.

En effet, l'émotion influence toujours l'action d'apprentissage et ses motivations[97]. Il est question de motiver à apprendre et la première impression est un réel enjeu.

On utilisera **l'activité ludique** pour favoriser les interactions et la motivation des apprenants.

Le jeu est une **activité innée** depuis le plus jeune âge. Il favorise **la spontanéité** et la **communication**. Par définition, le jeu est une activité d'ordre physique, non imposée, ne visant à aucune fin utilitaire, et à laquelle on s'adonne pour se divertir et en tirer un plaisir.[98] Cette définition donne les éléments de réponse quant à **la motivation** des adultes à s'investir dans le jeu. Les notions de plaisir et de divertissement expliquent l'entrain des apprenants pour l'activité brise-glace.

En utilisant des jeux de l'enfance, l'état émotionnel des apprenants peut tendre vers un état positif. Ils se retrouvent dans un **état d'ouverture à l'autre**.

On choisira **la méthode pédagogique active** qui va également dans ce sens. On rappelle que cette méthode favorise la résolution de problème collectif favorisant l'échange et la mémorisation. Les apprenants se retrouvent dans une situation où ils sont obligés de communiquer pour trouver une solution au problème posé. Cette pédagogie possède des caractéristiques. On retient :

- La reproduction de situation proche de la réalité.
- L'originalité des scénarii et supports d'animations.
- Le travail et la réflexion en groupe.
- Une relation formateur-apprenant améliorée.
- Des outils développant l'appartenance.
- L'utilisation de la pédagogie par l'erreur.

La confrontation à une expérience pratique fait **exister l'apprentissage**. En effet, lorsque le stagiaire est en action, son niveau d'implication augmente. Son attention et sa mémorisation sont donc sollicitées. Cependant, comment élaborer le jeu de cette activité ?

Pour l'élaboration de l'activité brise-glace, il est conseillé, notamment par Guide Maestro[99], de **déterminer les objectifs** que l'on souhaite atteindre et surtout se **limiter à un objectif** pour ne pas complexifier l'activité et la rendre trop longue. Ensuite, il existe des **variables de temps, d'espace** et de **matériels** sur lesquels le formateur pourra jouer en fonction du nombre de stagiaires, et du lieu. Ces variables sont élaborées dans un **souci de cohérence** pour répondre à l'objectif à atteindre.

---

[97] MERRAKCHI I., *Mémoire le jeu dans l'enseignement / apprentissage de l'oral en FLE pour une médiation pédagogique adaptées aux apprenants,* I-3-3 l'activité brise glace pour une préparation psychopédagogique de la classe, 2011

[98] Définition Larousse 2016

[99] Portail magnétique de formations

Toutefois, l'élaboration des directives reste la plus importante des parties. Elle donne au formateur les consignes de réalisation de l'activité, l'organisation spatiale de l'activité et son déroulé.
La figure ci-dessous montre un canevas vierge d'une activité brise-glace.

Fiche pédagogique vierge d'une activité brise-glace

Nom de l'activité :
Objectif à atteindre :
Nombre de personnes maximum :
Durée :
Matériel requis :
Directives :

b. Application

Dans notre expérimentation, nous prendrons une seule activité du parcours de formation pour illustrer les propos ci-dessus. Pour exposer un exemple concret, on se référera au module 1 du parcours de formation en date du 05/02/2016. Pour rappel, ce module a pour objectif de mettre en place un environnement favorable pour mon équipe. Par principe, l'activité doit être **ludique** et n'avoir **qu'un seul objectif** à atteindre. Pour ce faire on établit la fiche pédagogique.

Fiche pédagogique

Nom de l'activité : 1, 2, 3 Ballon
Objectif à atteindre : Réussir à s'organiser et se coordonner
Nombre de personnes maximum : 12
Durée : 10
Matériel requis : un ballon et un espace de 100 mètre carré

Directives : Sous le même principe que 1,2,3 soleil, le formateur se trouve dos au groupe. Le groupe possède un ballon. Le but est de réussir à amener le ballon au même niveau que le formateur. Attention, lorsque le formateur a dit « 1,2,3 ballon » il se tourne et observe pour déterminer qui détient le ballon en sa position parmi les apprenants qui n'ont plus le droit de bouger. S'il trouve, tout le monde retourne à la case départ.

Bien entendu, cette activité fait également référence à la thématique élaborée dans l'étape suivante ainsi que les données recueillies à travers le questionnaire. Le challenge qui leur est proposé leur paraît tellement facile et accessible qu'il s'y engagement à 100%. Les personnalités se révèlent et les barrières tombent, laissant le naturel prendre place.

L'activité brise alors terminée, c'est la formation par le sport qui se présente.

2.2. La formation active par le sport

Dans cette partie, on rappellera le schéma qui détermine les objectifs généraux et opérationnels et les méthodes utilisées pour la formation par le sport. On justifiera le choix des méthodes en s'appuyant sur des écrits théoriques avant d'exposer l'un des modules mis en place dans l'entreprise RAYON X.

La figure ci-dessous, permet de rappeler les différents objectifs et les méthodes utilisées en ce qui concerne l'étape de la formation par le sport. De plus, l'élaboration de la pratique doit tenir compte également du recueil d'informations.

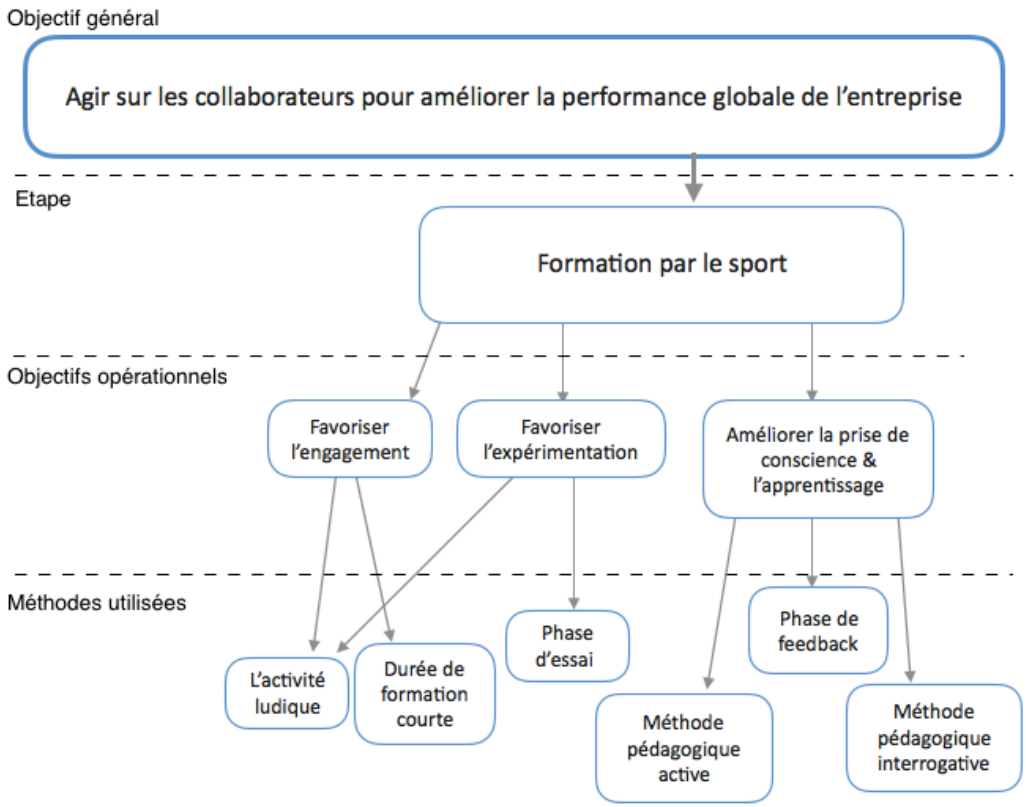


Figure 20 : Justification de la formation par le sport selon les objectifs opérationnels

On constate dans cette figure seulement deux méthodes pédagogiques. Ces méthodes permettent de cadencer la formation par le sport en 4 moments : La phase d'essai, la phase de questionnement, la phase de réajustement & le retour feedback.

a. Organisation de la formation active en 4 temps

La phase d'essai :

Cette première phase aide le formateur à mettre les stagiaires rapidement dans la pratique. En effet, on oublie les longues consignes pouvant créer des ambiguïtés dans le **but de favoriser l'expérimentation**. Une consigne simple et concise qui rappelle le but de l'activité tel que mettre la balle dans le trou, tirer au but ou même lancer des anneaux dans les piquets. Cela permet également de ne pas orienter le choix de décision du stagiaire. Il est en total autonomie de réalisation et de prise de décision. Les attitudes ne sont pas faussées.

L'intérêt d'un tel procédé ? Il demande au stagiaire de mobiliser **les opérations cognitives** qu'il maîtrise (analyser, trier, comparer…). En effet, elle permet de voir le degré de compétences des stagiaires dans la recherche de solutions. **La méthode de pédagogie active** est également utilisée pour répondre à un objectif d'apprentissage et de prise de conscience. En effet, les théories de la pédagogie par l'action mettent en avant que l'apprentissage est fortement mémorisé lorsqu'il est associé à une situation qui implique l'individu. D'ailleurs Stanislas Dehaene avance « un organisme passif n'apprend pas. L'apprentissage est optimal lorsque l'enfant alterne apprentissage et test répété de ses connaissances ». En effet, cette méthode favorise la vitesse d'apprentissage parce qu'elle implique directement le sujet. Son implication renvoie également à l'envie de faire et de fait à sa motivation. C'est en ça que **l'aspect ludique de la formation,** qui est exposé précédemment, vient catalyser la motivation du stagiaire.

Cette phase donne de la matière au formateur ainsi que des indications sur les questions à poser au moment de la phase de questionnement.

La phase de questionnement :

Après avoir pratiqué une première fois, le formateur demande une pause afin de questionner les stagiaires. De ce fait, on a choisi d'utiliser **la méthode interrogative**. Par définition, cette méthode reconnaît le stagiaire comme détenteur d'éléments de connaissance du contenu à acquérir. En pleine cohérence avec la phase d'essai, cette phase permet une prise de conscience chez le stagiaire. Le questionnement engage davantage le stagiaire par ses réponses.

Il se rend compte des actions et des procédés mis en place. Lors de cette phase, le formateur exclu de discuter du ressenti des stagiaires mais reste objectif dans son questionnement. « Avez-vous mis en place une stratégie ? Si oui, pouvez-vous me la décrire ? » « Avez-vous mis une organisation en place ? Sur quel principe l'avez-vous construit ? »

Le formateur débriefe rapidement en **toute objectivité** sur ce qu'il vient de se dérouler. Il donne des **pistes d'orientation** pour diriger le groupe vers ce qu'il souhaite travailler. Cette technique est utilisée lors de séances d'entrainement de sport collectif tel que le football notamment pour travailler des aspects cognitifs comme la compréhension du jeu. En effet, ce procédé est utilisé parce que l'apprenant se focalise davantage sur les éléments physiques de réussite. C'est pourquoi la stratégie de questionnement est de toujours commencer par une question fermée puis une question ouverte. La conversation est donc orientée et engagée grâce à la première question.

Au travers de cette phase, le stagiaire effectue des réajustements lors de la phase de réajustement.

Phase de réajustement :

Cette phase amène le stagiaire à réitérer l'activité physique et/ou sportive qu'il vient de réaliser. La pédagogie active prend alors tout son sens. En effet, le stagiaire vient de vivre trois phases où il a expérimenté. Comme le souligne Bloom, « lorsque l'élève est actif, il améliore ses résultats scolaires de 84% ». Il est entré dans un processus où il teste puis il raisonne, s'interroge et réessaie avec une prise de conscience. Selon les travaux sur l'apprentissage moteur, lors du deuxième essai la performance enregistrée est supérieure à celle du premier essai. De plus, Reuchlin[100] nous donne des éléments de réponses par cette affirmation :

« Il y a apprentissage, lorsqu'un organisme placé plusieurs fois de suite dans la même situation, modifie sa conduite de manière systématique et durable [101]»

Cette affirmation vient justifier le choix d'une phase de réajustement. Après avoir créé des **automatismes dans la mémoire à court terme**, le sujet, peut focaliser, durant cette phase, son attention sur les pistes de réflexion émises par le formateur. Après une deuxième expérimentation, le formateur positionné au même niveau que les stagiaires, échange avec eux sur leur expérience : c'est la phase de feedback.

[100] M. Reuchlin est un psychologue et professeur d'université
[101] Reuchlin. M, *Psychologie*, PUF, 1983

La phase de feedback :

L'expérience active terminée, en suit un moment d'échanges d'expérience en intégrant des aspects subjectifs. Il est question ici, de faire émerger le ressenti des stagiaires sur la formation vécue. Le formateur utilise essentiellement des questions ouvertes. Elles permettent au stagiaire de s'impliquer davantage en engageant ses sentiments. De plus, en ce qui concerne l'apprentissage le feedback « représente l'information concernant la différence entre l'état d'un objectif et la performance »[102]. Ce retour feedback est important pour assurer l'apprentissage. En effet, sans un retour du formateur sur le résultat ou le déroulement de l'action, il est difficile pour le stagiaire d'en assurer l'acquisition[103]. Toujours selon les études d'apprentissage moteur, il existe deux types de feedback :

- Intrinsèque, provenant des canaux perceptifs du stagiaire.
- Extrinsèque provenant d'une source externe (formateur, entraineur, vidéo, chrono, distance, etc.).

Les feedbacks extrinsèques favorisent l'apprentissage :

- En jouant un rôle motivationnel traduit par un engagement soutenu dans le temps.
- En fournissant des informations sur le déroulé de la tâche. Il précise les erreurs et les éléments à corriger.
- En aidant à produire et maintenir une bonne performance.

Dans la formation par le sport, le formateur matérialise **les feedbacks extrinsèques**. Il amène ses commentaires sur le **déroulement de l'action** du stagiaire par un jeu de questions ouvertes. En effet, le but n'est pas de montrer du doigt les erreurs mais bien de les faire émerger de la part des stagiaires « Pourquoi n'avez-vous pas réussi l'exercice ? » « Pourquoi avez-vous choisi cette stratégie ? »

Après avoir justifié théoriquement l'organisation de la formation par le sport, on va dans la partie suivante, démontrer comment on élabore et choisi l'activité physique et/ou sportive et sous quel format.

[102] Schmidt, *Apprentissage moteur et performance*, Paris, Vigot, 1993, p254
[103] Salmoni, Schmidt & Walter, C.B. (1984). *Knowledge of results and motor learning : A review and critical reappraisal, dans Psychologial* Bulletin, 1995, p355-386

b. Conception de l'activité physique et/ou sportive.

Le cadre structurel de la formation par le sport vient d'être exposé. Il est cohérent de s'intéresser à l'élaboration du contenu de la formation. Il convient de définir l'outil d'élaboration de la pratique en cohérence avec les éléments connus du recueil d'informations.

Fiche vierge pour l'élaboration de la pratique

Typologie du groupe	**Thématique de travail :**
Sexe : *Age :* *Type de Pratiquants* : *Valeurs* :	

Le but étant de connaître la thématique travailler et de la croiser aux résultats du questionnaire salarié.

Ensuite pour l'élaboration de la pratique physique et sportive, on dispose d'un certain nombre de variables issues de la didactique de l'Éducation Physique et Sportive (EPS) notamment le temps, l'espace, les règles de fonctionnement, d'intensité…. Cependant, on retiendra 3 indicateurs pour l'élaboration de la pratique :

- La typologie de sportif.
- La thématique du module de formation.
- L'Aspect ludique.

L'activité physique et/ou sportive choisie doit répondre à ces indicateurs. En effet, **l'aspect ludique** qui relève du jeu répond à l'objectif de favoriser l'engagement du stagiaire. **La typologie de sportif** donne des indications sur la fréquence de pratique, leur pratique préférentiel et leur âge. Cette typologie permet de définir le niveau d'intensité de la pratique. Il répond à l'objectif de sécuriser la santé des stagiaires. En effet, il n'est pas question de proposer un marathon à un sédentaire de longue durée. En ce qui concerne la thématique de travail, elle favorise la mise en place de règle de fonctionnement bien spécifique. En effet, il est possible de mettre en place une pratique physique

qui nécessite habituellement d'importante ressource énergétique. Cependant, des règles de base telle que l'interdiction de courir va changer la pratique pour la rendre accessible à tous.

Dès lors que la pratique est choisie en fonction de ces indicateurs, elle entre dans le cadre de la fiche pédagogique. En effet, il est question de structurer la pratique par un cadre défini (voir figure ci-dessous).

Tableau 10 : Trame vierge d'une fiche d'intervention pédagogique avec ses explications

La Pratique		
La thématique de travail		
Objectif		Il se rapporte au formateur ex : être capable de communiquer avec ses collègue
But		Il se rapporte à la pratique. Ex : marquer le plus de but possible
Organisation	Temporelle	Définit le temps de la situation
	Spatiale	Définit le lieu de pratique et la dimension nécessaire pour pratiquer
	Matérielle	Définit le matériel nécessaire pour le bon déroulement de la pratique
Consignes		Explications nécessaires pour mettre en place la pratique. On y définit les rôles, les positions et le déroulé de la pratique
Critères de réalisation		Critères nécessaires pour réaliser les consignes demandées
Critères de réussite		Critères d'évaluation pour le stagiaire

Cette trame de séance permet de cadrer l'intervention et de donner davantage de maitrise au formateur. Il borne également la pratique pour le stagiaire.

Après avoir avancé les principes généraux d'élaboration de la méthode, il est intéressant d'exposer un cas concret d'application de cette méthode de formation.

c. Application direct :

Pour illustrer une application concrète, nous nous référerons à la formation du 05/02/2016 dont pour objectif de mettre en place un environnement favorable pour mon équipe. On utilise ici le même procédé de réflexion que celui exposé dans la partie théorique précédemment.

L'élaboration de la pratique :

Tableau 11 : Tableau croisé de la typologie du groupe et la thématique de travail

Typologie du groupe :	Thématique de travail :
Sexe : 55 % de femme *Age :* 28 ans de moyenne Type de Pratiquants : majoritairement 1 fois/mois *Valeurs* : Compétitivité et cohésion	

Le groupe de stagiaires ne possède pas une fréquence importante de pratique. Même si l'âge moyen des stagiaires est jeune, la condition physique n'en ait pas forcément en adéquation puisqu'il la fréquence de pratique est basse.

Pour conserver les aspects ludiques, on a choisi d'utiliser le **SNAGOLF**. C'est une pratique identique au golf comportement des engins (clubs) colorés et comportant de nombreux repères pour jouer. En effet, cette alternative est utilisée pour comprendre les principes techniques fondamentaux du golf.

Cette pratique ne demande pas de ressources énergétiques importantes. Cependant, cette activité au profil individuel ne répond pas à la thématique de travail. L'utilisation d'une variable de règle de fonctionnement est indispensable pour répondre à la problématique. On place les stagiaires par équipe, où chaque membre de l'équipe a un rôle à jouer.

Constitution de la trame :

La pratique doit être soumise à la trame pédagogique afin de cadrer l'intervention.

Tableau 12 : Fiche d'intervention pédagogique pour la formation du 05/02/2016

La Pratique		
Mettre en place un environnement favorable à mon équipe		
Objectif		Être capable de communiquer avec mes partenaires Être capable de transformer des menaces en opportunités
But		Mettre la balle dans la cible en moins de coups possibles
Organisation	Temporelle	Fin de la pratique quand les équipes ont effectué les deux circuits
	Spatiale	Sur le lieux de travail ; en intérieur
	Matérielle	Nécessite : 4 caches œil ; 4 clubs de golf ; 4 balles ; 2 cibles
Consignes		Vous êtes par équipes de trois ; celui qui tape la balle a les yeux bandés, un autre manipule le tireur, et le troisième communique les instructions pour frapper la balle avec pour objectif d'amener la balle dans le trou avec le moins de coups que l'équipe adverse. Les collaborateurs changent de fonction après chaque frappe de balle
Critère de réalisation		Communiquer des informations précises et concrètes Faire confiance à ses partenaires
Critère de réussite		Réussir les deux parcours en moins de 8 coups sur chaque

Après avoir défini le trame pédagogique et l'activité de formation, on va détailler la mise en application du temps de formation selon ses 4 phases.

La phase d'essai :

On s'est tenu dans un premier temps à donner les consignes simples et d'observer ces critères :

- Capacité à se définir les rôles.
- Capacité à communiquer de manière précise pour donner des repères à ses partenaires (cadrer l'environnement & rassurer).

- Capacité à faire confiance aux indications de ses partenaires.

La phase de questionnement :

La phase de questionnement arrive après la réalisation du parcours de Snag golf par toutes les équipes. En effet, le stagiaire aura pris le temps d'effectuer ses propres régulations.

Les questions portent sur :

- « Avez-vous défini les rôles au préalable ? »
- « Comment les avez-vous exprimés ? »
- « Avez-vous reformulé les indications données par vos partenaires ? »
- « Si oui, quels sont les indications qui ont été reformulées ? Pourquoi ? »

On constate que la majorité des réponses n'expriment pas une réflexion aboutie avant de se lancer dans la pratique. Il existe des stratégies mais qui restent superficielles avec une forte présence d'indicateurs subjectifs tel que « Frappe bien la balle ! » ou encore « donne-moi de meilleures informations »

Le formateur a conseillé d'être plus précis et objectif avec des informations courtes pour assurer davantage de compréhension dans la communication. Il a également tenté d'effectuer une autre remédiation en proposant d'exclure son ressentit et de faire confiance à ses partenaires.

La phase de réajustement :

La remédiation de la phase de questionnement valide les critères à observer durant la phase d'essai. Les stagiaires ont tenté de communiquer avec plus de précision et d'objectivité, excluant leur ressenti dans l'écoute. Cette remédiation a permis à trois équipes sur quatre d'améliorer leur score lors du deuxième passage sur le parcours.

Tableau 13 : Score final des équipes lors de la pratique de Snag golf

Nome d'équipe	Score parcours 1	Score parcours 2
Équipe 1	14 coups	6 coups
Équipe 2	17 coups	11 coups
Équipe 3	10 coups	5 coups
Équipe 4	15 coups	16 coups

Ce tableau de résultat crédibilise les remédiations. Or, l'équipe 4 a obtenu un score moins performant qu'au premier essai. Cet élément souligne une exception et révèle peut-être d'autres difficultés. C'est l'intérêt de la phase de feedback de tenter de révéler et comprendre les difficultés qui persistent.

La phase de feedback :

La phase de feedback inclue le ressenti des stagiaires. Elle s'effectue de manière orale sous la forme d'un échange entre le formateur et les stagiaires. Les questions posées sont :

- « Pourquoi avez-vous réussi un meilleur résultat ou non ? »
- « Comment l'expliquez-vous ? »
- « Avez-vous rencontré des difficultés ou facilités ? Pouvez-vous les expliquer ? »

Ces questions font ressortir des difficultés de communication. Les stagiaires l'expliquent par un manque de précision et d'objectivité. Le formateur met en avant l'importance de mettre son équipe dans un environnement favorable, référencé par des normes communes. Il en profite pour donner du lien avec le quotidien professionnel des stagiaires. Cela permet de donner du sens pour les stagiaires.

Tableau 14 : Tableau synthétique de la formation

Phase d'essai	Critères à observer : - Définir des rôles. - Donner des informations précises. - Faire confiance. Score : Équipe 1 : 14 ; Équipe 2 : 17 ; Équipe 3 : 10 ; Équipe 4 : 15	
Phase de questionnement	Question	« Avez-vous défini les rôles au préalable ? » « Comment les avez-vous exprimés ? » « Êtes-vous mis d'accord sur la définition des indicateurs de précision à communiquer ? » « Si oui, quelles sont les indication qui ont été reformulées? Pourquoi ? »
	Réponse	Rôle défini superficiel Les indications communiquées sont subjectives.

Phase de réajustement	Critères à observer : - Définir des Rôles. - Donner des informations précises. - Faire confiance. Score : Équipe 1 : 6 ; Équipe 2 : 11 ; Équipe 3 : 5 ; Équipe 4 : 16	
Phase de feedback	Question	« Pourquoi avez-vous réussi un meilleur résultat ou non ? » « Comment l'expliquez-vous ? » « Avez-vous rencontré des difficultés ou facilités ? Pouvez-vous les expliquer ? »
	Réponse	Les stagiaires reconnaissent leurs difficultés à analyser l'environnement avant de se lancer. Ils n'ont pas au préalable défini des indications communes.

Après avoir vécu leur première formation par le sport, les stagiaires vont vivre l'étape suivante : l'accompagnement flash.

3. L'accompagnement flash

a. Définition

Au cours du parcours de formation, les fondateurs d'AbsoluSport ont souhaité favoriser davantage l'apprentissage et la prise de conscience. Associé à la formation par le sport, l'accompagnement flash intervient en dehors de celle-ci. En effet, il vient en complément sous la forme d'une intervention orale. L'intervention orale permet de donner du rythme entre les séances et revenir sur des points importants de la thématique de travail.

L'accompagnement flash joue sur le principe de récurrence et de mémoire à long terme. En effet, une information récurrente sera plus facilement maitrisée et retenue. Selon le scientifique A. Leury[104] « un bon apprentissage se fait dans la durée, parce qu'il se matérialise dans le cerveau par

[104] Spécialiste de la mémoire, universitaire et auteurs de nombreux livres sur la mémoire

une construction de réseaux de neurones, processus qui nécessite du temps ». Par une méthode pédagogique participative, l'intervenant va faire vivre le groupe au travers d'un échange interactif.
Dans un format d'une heure, le formateur utilise la pédagogie participative puisqu'AbsoluSport souhaite faire contribuer le stagiaire pour le faire progresser dans les scénarios pédagogiques proposés au sein des formations par le sport. Le principe de rendre acteur le stagiaire se vérifie et cet engagement participatif y contribue fortement.

b. Application :

Lors de la mise en application de l'accompagnement flash du 15/02/2016, les formateurs d'AbsoluSport ont fonctionné sous forme d'un échange interactif. En s'appuyant sur les techniques de brainstorming et sur l'expérience vécue en formation, la stratégie d'équipe a été définie selon le schéma suivant. Il aura pour but de contribuer à renforcer ce qui a été vu en formation par le sport et également de donner des outils pour les prochaines formations.

Figure 21 : Représentation de la stratégie d'équipe réalisée lors de l'accompagnement flash

B. Limites et perspectives de la méthode

Après avoir exposé, la démarche de formation dans sa conception et son élaboration, on va tenter de porter un retour critique. Afin de comprendre au mieux cette démarche critique, elle sera présentée selon deux axes de réflexion : les limites de la formation par le sport et ses perspectives.

Afin de comprendre davantage, l'analyse critique qui va suivre, on se référera à un outil d'analyse. L'analyse S.W.O.T retiendra notre attention pour donner des premiers éléments de réponse sur la formation par le sport.

Tableau 15 : Forces et faiblesses de la méthode

	Forces	Faiblesses
Interne	- Sécuriser la santé - Renfoncer l'engagement - S'adapter en temps réel - Enrichir l'expérience vécue	- Expérimentation unique et isolée - Innovation et renouvellement constant des pratiques
	Opportunités	**Menaces**
Externe	- Pédagogie active - Formation innovante	- Ne tiens pas compte du niveau d'expertise du pratiquant - Stagiaire réfractaire à l'APS (non croyant au concept)

Cette analyse met en exergue des limites que l'on va pouvoir développer dans la partie suivante.

1. Limites de la formation par le sport

Contribuer au développement personnel d'un salarié peut désormais vous paraître évident. Cependant, l'application directe & l'analyse S.W.O.T émettent des limites : **Le niveau d'expertise du stagiaire** dans la pratique & **le manque d'expérience de la méthode.**

Bien que la méthode soit basée sur l'observation des comportements, ceux-ci peuvent être influencés par le niveau d'expertise du stagiaire dans la pratique. En effet, dans une pratique dite d'habileté ouverte[105], l'environnement est en perpétuel changement et nécessite des réajustements permanents. Le cerveau doit alors gérer, en plus des consignes données, des informations extérieures. L'attention est alors altérée. De plus, on imagine que le stagiaire peut gérer un engin pour pratiquer. Il semble être compliqué pour lui, s'il est novice, de pouvoir gérer les stratégies

[105] Habileté pour laquelle l'environnement est variable et imprévisible pendant la durée de l'action. Schmidt. A, *Apprentissage moteur et performance*, Paris, Vigot, 1993

d'équipes s'il doit focaliser son attention sur l'environnement qui change et l'engin à maitriser. Cela peut être le cas d'une pratique comme le football, où l'environnement change (qualité du terrain) le stagiaire doit maitriser le ballon avec une attention particulière sur les stratégies à mettre en place. De plus, lorsque le stagiaire se révèle être un expert, il connaît davantage les stratégies pour réussir. Le stagiaire expert connaît davantage de situations sportives. Celles proposées peuvent être connues favorisant une réussite très rapide. Ce processus peut alors inhiber d'autres stagiaires réduisant ainsi l'impact de la formation sur ces derniers.

Ce parcours de formation, unique et novateur demandent **un renouvellement de pratique**. Même si le jeu didactique d'une situation sportive amène différentes situations, l'intervenant se doit de faire **preuve de créativité**. Le stagiaire ne perçoit pas forcément la nuance et s'arrête à la production d'actions. De plus, il se peut que le stagiaire se concentre plus sur le résultat final (victoire ou défaite, réussite ou échec) qu'aux moyens mis en œuvre. D'autant plus s'il réussit l'activité sans avoir mis en œuvre des stratégies ou comportements recherchés par le formateur. La **crédibilité de la formation** est à alors mis à défaut puisqu'elle s'intéresse davantage à des indicateurs moins concrets que ceux du résultat.

D'autre part, la méthode **reste toutefois expérimentale** et demande d'être vérifiée dans un contexte différent pour un public différent. Elle ne peut effacer complétement les préjugés et les représentations mentales des individus. En effet, on peut supposer qu'une personne **réfractaire à la pratique** sportive, ne pourra pas entendre et accepter les analogies entre la pratique sportive et le quotidien professionnel. En effet le principe d'analogie doit parler au stagiaire. De plus, on peut également supposer que le stagiaire soit confronté à des difficultés à transposer les situations. En effet, certaines personnes ont besoin de vivre des situations professionnelles pour comprendre la thématique de travail.

Seul le temps et la répétition de ce parcours pourront donner des éléments réponses à ces limites actuelles. Malgré tout, ce parcours laisse envisager des perspectives positives pouvant s'adapter au marché actuel. Le paragraphe suivant tentera d'exposer ces perspectives.

2. Perspectives

Marqué de son aspect expérimental, le parcours de formation n'a sans nul doute pas encore profité pleinement de son potentiel. À l'heure de la digitalisation totale et de l'automatisation des méthodes, comment ne pas imaginer **un outil digital** pour l'élaboration de la formation ? En effet, une base de données importante renseignerait deux à trois indicateurs pour donner la pratique à mettre en place. On pourrait donc penser à un tableau croisé qui référencerait en colonne la typologie des stagiaires et en ligne la thématique de travail. En croisant ces informations, on obtiendrait une pratique adaptée selon la thématique et le profil des stagiaires.

Tableau 16 : Exemple de base de données

	Thématique (Ex : Cohésion d'équipe)	Thématique (Ex : Adaptation au changement)
Typologie (Ex : 25 ans de moyenne Sportif régulier)	**Pratique sportive Ex : Ultimate**	-
Typologie (Ex : 40 ans de moyenne Non - sportif)	**Pratique sportive Ex : Snaggolf**	**Pratique sportive Ex : Peteca**

Le tableau ci-dessus montre à quoi ressemblerait la base de données de l'outil. Après plusieurs expérimentations, AbsoluSport serait capable de mettre en place un tel outil. On y renseignerait la thématique suite à l'entretien. Ensuite, le questionnaire salarié serait en ligne et les réponses donneraient la typologie du groupe. En possession de ces deux éléments, on pourrait le renseigner dans une application qui donnerait la pratique associée.

Avant même de voir plus loin et développer un outil technologique, le parcours de formation mérite d'être vu selon un accompagnement à long terme. En effet, jouer sur la durée, mettre en place une évaluation pour observer une progression à long terme, sont autant d'éléments qui méritent d'être exposés.

V. Accompagnement à long terme : une nouvelle façon d'envisager la formation

Après avoir exposé la démarche et méthode afin de concevoir le contenu des formations et accompagnements par l'activité physique et sportive, on va approfondir la méthode dans son ensemble en tant que produit fini. Ainsi, on tentera de démontrer l'intérêt de proposer aux clients entreprises un accompagnement basé sur une démarche à long terme permettant un réajustement, une personnalisation et un suivi de qualité.

Ainsi, comment et pourquoi **développer une démarche d'accompagnement à long terme par l'activité physique et sportive pour optimiser la formation d'un collaborateur ?**

A. Concevoir une méthode de suivi adaptée

Afin de se différencier des méthodes de formations existantes et de rendre la démarche plus efficace, il est important de proposer un accompagnement basé sur une relation à long terme en perpétuelle remise en question. Ci-dessous, l'exemple du « Pack découverte » permettant aux clients entreprises de tester la méthode :

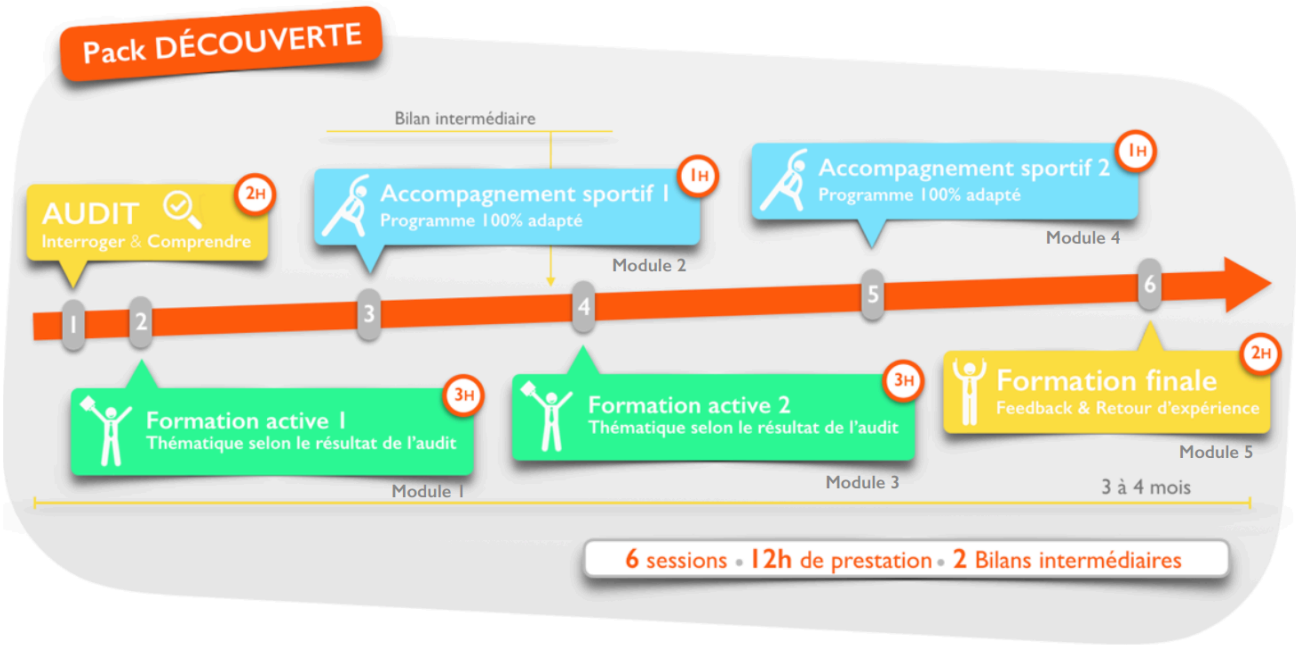


Figure 22 : Pack découverte – AbsoluSport

1. Pourquoi & Comment proposer un accompagnement à long terme

1.1. La plus-value d'une démarche basée sur le long terme sur notre apprentissage

Les notions de courts, longs et moyens termes sont des notions vivement utilisées dans le milieu du sport et de l'entreprise. Évidement, elles ne sont pas comparables entre elles car toutes complémentaires les unes par rapport aux autres. Ainsi, chaque projet dispose de ces différentes dimensions avec les objectifs à court, long et moyen terme. Ici, lorsqu'il est question de long terme, il est important de définir ce à quoi on fait référence. Selon la méthode, l'accompagnement à long terme est un accompagnement à destination des managers et salariés conçu sur un minimum de 3 mois. L'objectif est de construire un programme d'accompagnement et de formation basé sur une pédagogie active sur plusieurs séances, suivant un cadencement précis.

L'intérêt de proposer des accompagnements à long terme est multiple mais comprenons d'abord son **intérêt sur l'apprentissage direct.** Pour cela il faut s'intéresser aux travaux de Jean-Luc Roulin et sa conférence « Mémoire et Apprentissage » de Janvier 2011. Selon lui, la mémoire s'acte en 3 phases [106] :

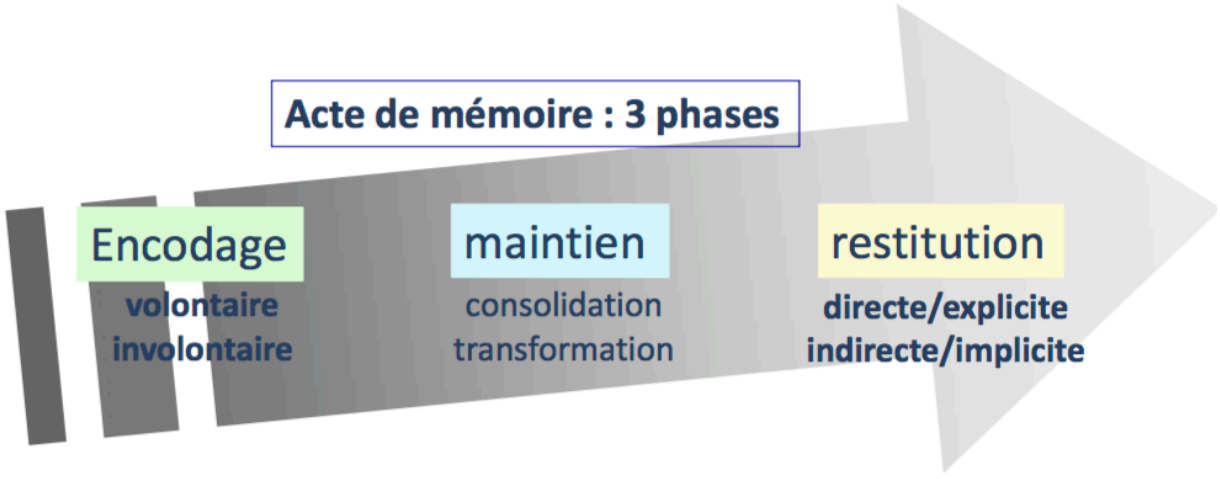


Figure 23 : Les 3 phases de la mémoire
Source : Jean-Luc Roulin, 2011

[106] Roulin J-L., conférence « Mémoire et Apprentissage », Janvier 2011

Ce mémoire, aussi complexe soit elle peut être catégorisée en 3 grandes familles [107]. Parmi les différentes catégories, une seule semble pourvoir agir sur l'apprentissage associé à la formation par le sport comme en témoigne ce tableau.

Une rapide définition des différentes mémoires s'impose [108] :

*« **Mémoire Sensorielle**, représente notre capacité à conserver un élément en mémoire quelques secondes grâce à notre perception sensorielle, visuelle et auditive afin de ressentir les choses. Elle est sollicitée quasi-constamment.*

***Mémoire à Court Terme**, également appelée mémoire de travail, représente la mémoire qui permet de se souvenir d'éléments durant la réalisation d'une tâche ou d'une action. Elle est sollicitée au quotidien.*

***Mémoire à Long Terme,** représente notre capacité à stocker des informations dans notre cerveau de manière durable et à pouvoir les restituer. »*

Tableau 17 : Les différentes mémoires dans l'apprentissage

	Maintien en mémoire	Temps d'encodage	Restitution	Fréquence d'utilisation	Habitudes & Conditionnement	Compétences
Mémoire Sensorielle	-	- (rapide)	-	+++	-	-
Mémoire à Court Terme	+	- (rapide)	+	++	+	+
Mémoire à Long Terme	+++	+++ (Long)	+++	++	+++	+++

Ainsi, l'accompagnement en configuration à long terme va naturellement agir sur la mémoire à long terme dans le but de développer le maintien et la consolidation de l'information pour une meilleure restitution. La méthode d'AbsoluSport s'appuie sur ces travaux afin de concevoir une formation s'inscrivant dans un processus d'apprentissage à long terme pour une meilleure efficacité.

[107] Atkinson & Shiffrin, *Travaux sur la mémoire*, 1968
[108] Fortin & Rousseau, *Psychologie cognitive*, Université du Québec à Montréal, 2004

JL Roulin parlera de MLT, pour Mémoire à Long Terme. Selon lui, les capacités de restitution suite à une activation de la MLT seraient *« quasi-illimitées pour un individu en parfait état de santé. »*

Selon JL Roulin, pour que la MLT soit activée, il faut 5 paramètres précis dans la phase d'apprentissage et c'est en connaissance de ces paramètres que les modules de formation furent conçus tout comme la méthode d'accompagnement. En effet, les interventions d'AbsoluSport sont conçues selon ses principes :

Tableau 18 : Les 5 paramètres de la MLT appliqués à la méthode d'AbsoluSport

5 paramètres pour activer la MLT selon JL Roulin	Conception de formations sur ce modèle par AbsoluSport
Importance de la répétition	Expérimenter des situations similaires
Rappel et réactivation des connaissances antérieurs	
Moments de synthèse et de reformulation détaillée	Retour réflexif et feedback après chaque situations
Situations verbalisées claires et concises	Stopper et verbaliser chaque situations
Prévoir des phases de systématisation	Répéter des exercices à intervalle important

1.2. Mettre en place un accompagnement adapté et ajustable

Si l'intérêt de concevoir un accompagnement en se basant sur les grands principes de l'activation de la MLT semble fiable, faut il encore pouvoir le mettre en place de façon pratique à travers un produit attrayant et commercialisable.

Comme vous pouvez le voir plus haut, AbsoluSport a conçu un « pack découverte ». Ce pack à pour objectif de faire découvrir l'approche grâce à une offre faiblement engageante financièrement et temporellement. En effet, si l'aspect financier est souvent un frein, l'engagement en temps est également une question souvent soulevée par les chefs d'entreprises. Même si le temps alloué à la formation peut se résumer à de l'investissement, il représente tout de même un temps de perte sèche d'activité durant la période de la formation.

L'offre d'accompagnement basée sur le long terme propose des **temps de formation courts mais réguliers** afin de **minimiser l'impact** négatif du temps passé en formation. Même si le temps global

reste quasi-identique, le caractère « flash » des interventions est préférable à l'organisation de l'entreprise. Car en effet, si les entreprises sont majoritairement pour la formation continue de leurs salariés, 76% se plaignent de l'absentéisme causé par celle-ci [109].

Enfin, proposer un accompagnement adapté se résume également à devoir proposer **un réajustement** et une **adaptation constante** vis-à-vis du client. En effet, l'entreprise, soumise à de nombreuses contraintes internes (maladies, projets internes, accroissement d'activité, etc.) ou externes (intempéries, imprévus, problème lié à la sous-traitance, etc.) doit parfois modifier et ajuster son emploi du temps. Ainsi, en proposant **un accompagnement et des formations découpées en plusieurs interventions**, cela apporte **une certaine flexibilité** permettant ainsi une adaptation plus facile aux disponibilités des clients entreprises. Ainsi, l'accompagnement est jalonné de réunions bilan dans le but de faire un point avec le chef d'entreprise. Ces jalons permettent d'ajuster l'organisation des formations, ainsi que le contenu si le besoin se fait ressentir. L'accompagnement sous un format à long terme, découpé en plusieurs interventions, permet ainsi une meilleure interactivité avec le client afin de proposer une formation plus qualitative et adaptée.

1.3. L'accompagnement à long terme : une philosophie des fondateurs

Rappelons l'objectif initial de la société AbsoluSport : Intégrer l'activité physique et sportive dans un programme de formation pour les entreprises. Et si l'explication et la justification les plus plausibles de l'intérêt de cette méthode ne résidaient pas dans son analogie enfantine avec un programme d'entrainement sportif ? En effet, si la méthode s'inspire, entre autres, des notions d'apprentissage à long terme sur notre mémoire, l'inspiration principale fut l'expérience sportive des fondateurs.

Le fondement même de l'entrainement d'un sportif de haut niveau est basé sur un accompagnement suivi, personnalisé et évidemment à long terme. Nul besoin de démontrer l'intérêt du suivi d'un sportif sur la durée afin d'atteindre l'objectif visé et la performance sportive. Cependant, soulignons que le caractère temporel de l'accompagnement sur la durée émerge bien d'une expérience sportive forte des fondateurs. Le désir et la volonté de proposer des formations basées sur le long terme sont le fruit d'un parcours d'entraineurs et de sportifs ayant déjà fait l'expérience d'un entrainement et d'une préparation physique.

[109] Premier baromètre Management de la Formation, 2016

De plus, sous une dimension plus philanthropique, la notion d'accompagnement se réfère à un parcours avec une temporalité et une durée. En effet, « *l'accompagnement suggère immédiatement l'espace, le « bout de chemin » fait ensemble »* écrira Jacques Ardoino [110]. Cette notion d'accompagnement est ainsi une façon d'exprimer le désir d'accompagner les stagiaires vers un objectif de manière naturelle et guidée, faisant abstraction totale d'une relation maître/élève. Un objectif de cette méthode est ainsi de briser les différentes barrières connues dans le monde de l'entreprise, parfois un frein dans l'apprentissage, la formation et le développement personnel.

2. Devenir un collaborateur fidèle plus qu'un consultant ponctuel

À travers la démarche, il est souhaité de créer un climat de confiance avec l'entreprise afin de s'inscrire davantage comme un collaborateur plutôt qu'un consultant. L'approche à long terme permet ainsi d'installer une certaine proximité, voire complicité, avec le client entreprise.

2.1. La notion d'engagement fort

La notion d'engagement est une notion très importante dans ce processus d'accompagnement et de formation. Si l'engagement *« est le lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux »* [111], il est alors important de tisser un lien fort entre le stagiaire et ses actes : la formation dans laquelle il est investit. Plus l'engagement est fort et plus l'impact de la formation est élevé.

Afin de comprendre comment est-il possible d'agir sur l'engagement des stagiaires, on va s'intéresser aux travaux de Joule et Beauvois sur « la manipulation de la variable engagement » en 1998 [112], qui expliquent qu'il est possible de jouer sur différents facteurs regroupés en deux catégories. Ce tableau suivant met en lien l'approche théorique de Joule et Beauvois avec l'approche pratique de la méthode d'accompagnement.

[110] Ardoino J., *De l'accompagnement, en tant que paradigme, 2000, p3*
[111] Kiesler & Sakumura, 1966, sités par Bernard F. & Joule R.V. dans *Lien*, *Sens, et action : vers une communication engageante*, 2004
[112] Travaux sité dans F. Girandola & N Roussiau, *L'engagement comme source de modification à long terme*, dans Cahiers internationaux de Psychologie Sociale ,2003

Tableau 19 : **Manipulation de la variable engagement**

Catégorie *Selon Joule et Beauvois - 1998*	**Facteurs théoriques** *Selon Joule et Beauvois - 1998*	**Mise en application dans une démarche d'accompagnement par les APS** (Activités Physiques et Sportives)
1. La visibilité et l'importance de l'acte	Le caractère public de l'acte : un acte réalisé publiquement est plus engageant qu'un acte anonyme	Formation réalisée **en groupe** et **retour réflectif public**
	Le caractère explicite de l'acte : un acte explicite est plus engageant qu'un acte ambigu	Mise en place de **situations jouées concrètes** et explicites par les APS
	L'irrévocabilité de l'acte : un acte irrévocable est plus engageant qu'un acte révocable	—
	La répétition de l'acte : un acte que l'on répète est plus engageant qu'un acte isolé	Mise en place de **situations similaires et identiques** dans la pratique « sportive »
	Les conséquences de l'acte : un acte est plus engageant lorsqu'il est lourd de conséquence	—
	Le coût de l'acte : un acte est engageant lorsqu'il est coûteux en argent, en temps	La mise en action des stagiaires est **couteuse en énergie** (raisonnablement)
2. Raisons de l'acte et contexte de liberté : la raison qui exprime ce que l'on fait peut être d'ordre externe ou interne	Les raisons d'ordre externe désengagent	Les consignes sont participatives et la résolution de problèmes se fait de manière collégiale. **Aucune consigne directe** dans les stratégies à adopter.
	Les raisons d'ordre interne engagent	**Auto-organisation systématique**

Dans la conception interne mais aussi l'approche globale de cette méthode de formation, il y a le souhait de développer un engagement fort des stagiaires afin de proposer un accompagnement efficace et qualitatif.

2.2. La notion de fidélité dans l'entreprise

La composante « fidélité » fait aujourd'hui partie du vocabulaire professionnel et se révèle comme une arme marketing à part entière. L'intérêt de proposer un accompagnement à long terme réside également dans le désir de développer un climat de confiance et de fidélité avec le client entreprise. Ainsi, on va tenter comprendre quels sont les déterminants de la fidélité et de confiance sur lesquels il est possible d'interagir grâce à la méthode d'accompagnement par le sport. Cécile

Cézanne et Olivia Guillon, Maîtres de conférences Université de Paris 13, se sont intéressées à ces déterminants [113] :

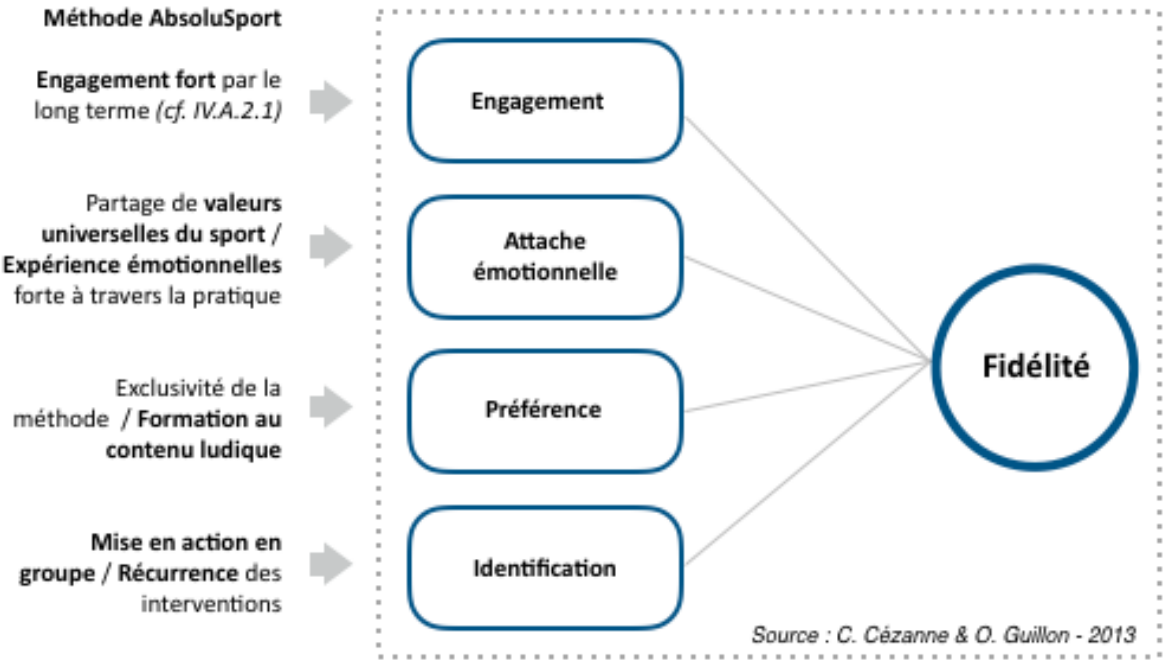


Figure 24 : La méthode AbsoluSport : une méthode fidélisante ?

Ces deux auteures, C. Cézanne et O. Guillon, ont pu déterminer les différentes composantes de la fidélité chez le salarié. La méthode développée par AbsoluSport s'est donc inspirée de ces déterminants afin de faire naître chez le client entreprise une certaine fidélité inhérente à la réussite de l'accompagnement. Si l'objectif n'est pas de créer une dépendance, il est bien de développer un climat de confiance total entre les stagiaires, le chef d'entreprise et les formateurs.

17) <u>L'accompagnement et la formation par le sport : un projet à long terme ?</u>

La démarche d'AbsoluSport est de proposer de l'accompagnement et la formation par le sport. La raison de ce format est donc multiple :

- **Agir sur la mémoire à long terme** pour une efficacité de formation et d'apprentissage
- Proposer un accompagnement suivi afin de **développer un engagement fort** des stagiaires
- **Faire naitre un climat de confiance** et de fidélité fort

Après avoir compris et analysé le format de la méthode, on va s'interroger sur l'efficacité de la forme et des outils développés par AbsoluSport afin d'assurer un suivi et une évaluation efficace.

[113] Cézanne C. & Guillon O., *Manifestation, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : grille de lecture critique*, 2013

B. Corrélation entre les plans stratégiques d'entreprises et la démarche d'accompagnement par le sport

En plus de proposer une méthode adaptée à l'entreprise, AbsoluSport a le souhait de mettre en place une relation professionnelle saine et transparente. Ainsi, l'ensemble des outils développés pour enrichir et nourrir la démarche d'accompagnement, s'inspire des méthodes utilisées actuellement en entreprise. L'objectif est d'utiliser un vocabulaire, une logique et des méthodes proches de celles utilisées en entreprise afin de se rapprocher davantage des clients et non de former une barrière Stagiaire/Formateur. En plus d'un langage commun, cela permet également d'assurer la crédibilité à la méthode.

1. Création d'un outil ergonomique pour définir l'axe de travail

Dans la conception de cette approche innovante et nouvelle de formation et d'accompagnement par le sport, un temps important a été consacré à la création d'outils ergonomiques et efficaces. L'objectif et de pouvoir déceler, anticiper et proposer la solution la plus adaptée à la demande de l'entreprise.

1.1 Les attentes des entreprises : une inspiration cohérente ?

Afin de proposer un contenu cohérent de formation et d'accompagnement, AbsoluSport s'est inspiré des valeurs et du vocabulaire d'entreprise pour définir des thématiques de formation adaptées et en adéquation avec les attentes des entreprises. En couplant ses valeurs avec celles diffusées par l'activité physique et sportive, les thématiques de formation tentent de répondre aux besoins de la cible définie : les cadres et manager du secteur tertiaire principalement.

À force de rencontres avec des chefs d'entreprises et managers, mais aussi des formateurs expérimentés, les thématiques se sont étoffées au fil du temps pour enfin proposer un panel de formations fournies. Consciente que chaque entreprise à ses propres problématiques spécifiques, la démarche propose un accompagnement et une formation 100% adaptée. Cependant, le choix fut tout de même de concevoir des thématiques générales pour des profils récurrents de problématiques ou de compétences à travailler et développer. AbsoluSport appellera les thématiques de formation des **modules.** L'objectif est de disposer d'une grille de modules détaillés

où il est possible de venir s'y référer après audit et diagnostique initial : point de départ de la démarche de formation par sport. Cependant, la conception de cette grille détaillée fut conçue de manière précise afin d'anticiper un maximum de problématiques et de pourvoir y répondre avec réactivité et finesse.

1.2. Une démarche ordonnée

Afin de répondre efficacement à un panel de problématiques spécifiques, il fut important d'anticiper la demande et de se préparer aux éventuels axes de travail. Ici, il sera exposé la démarche d'AbsoluSport pour définir les modules de travail : le contenu même des formations par le sport. Pour développer des modules de formations cohérents, la démarche de conception et de recherche fut réalisée de manière étagée afin de concentrer la réflexion. Le schéma suivant représente la démarche intellectuelle utilisée pour concevoir ces modules de formation.

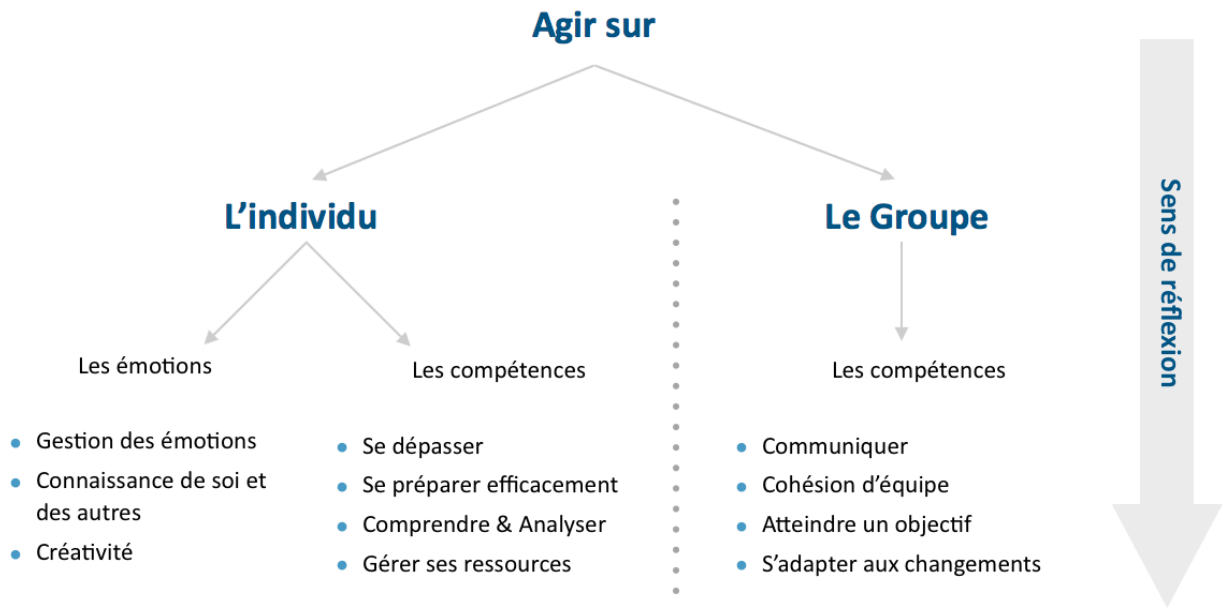


Figure 25 : Identifier les modules de travail : démarche de réflexion

Ces modules de formations sont également à mettre en lien avec le désir des fondateurs d'AbsoluSport de travailler des thématiques et modules qu'ils affectionnent et maitrisent. L'idée n'est pas de pouvoir réaliser un accompagnement sur l'ensemble des problématiques existantes,

mais plutôt de pouvoir répondre efficacement à des problèmes rencontrés en entreprise en lien avec les compétences et les valeurs d'AbsoluSport.

Ainsi, cette réflexion a mené à la création d'une grille de modules de travail ci-dessous :

Tableau 20 : Les modules de formation AbsoluSport

Potentiel & Talent	Management & Leadership	Challenge & Compétitivité
1 - Gestion des émotions *Ce module de formation va permettre aux participants de vivre des situations sportives contraignantes et inhabituelles le sortant de sa zone de confort. Face à celles-ci, il va mettre en place des stratégies individuelles et en équipes transposables à son quotidien professionnel.*	5 - Communication *Ce module de formation va permettre aux participants d'identifier les différentes situation de communication. Ils vont par des situations sportives s'adapter à ces situations et acquérir des compétences pour communiquer efficacement pour atteindre un objectif.*	9 - Se dépasser *Se dépasser est une notion importante à acquérir. Les participants vont prendre conscience de leur potentiel pour repousser ces limites. Ils vont acquérir un réflexe méthodologique pour repousser leurs limites.*
2 - Connaissance de soi et des autres *Cette formation va permettre aux participants d'acquérir des compétences sur soi même mais également d'identifier les forces et faiblesses des autres. Ainsi, chacun pourra s'adapter aux compétences de ses collègues pour avancer efficacement dans le travail.*	6 - Cohésion d'équipe *En équipe, les participants vont être confrontés à des situations d'échanges, de mise en place de stratégies communes pour atteindre un objectif tous ensemble. En jouant sur différentes variables, les participants vont acquérir par l'action, une lucidité sur les forces et faiblesses de leurs équipes.*	10 - Se préparer efficacement *La préparation est une étape déterminante dans tout processus. Les participants vont alors être confrontés à des situations à contraintes pour mettre en avant l'importance de la préparation. Ils vont acquérir des méthodes pour se préparer de la meilleure des façons face à un imprévu, une réunion, un évènement important…*
3 - Créativité *Dans une position de concepteur, les participants vont utiliser leur créativité pour orchestrer eux-même leur pratique. Agrandir leur vision, adopter une méthodologie créative sont les maîtres mots de ce module de formation.*	7 - S'adapter aux changements *Ce module de formation vise à visualiser et comprendre les changements qu'il peut y avoir dans l'entreprise et/ou vie personnelle. Le participant va définir les changements et menaces de son quotidien pour en faire une opportunité d'être encore meilleur.*	11 - Gérer ses ressources *Ce module va permettre aux participants d'adopter une vision globale, en prenant en compte tous les facteurs de réussite. Se faire aider par une ressource externe ou durer avec les ressources disponibles n'est pas toujours évident. Les participants vont être mis dans des situations de réflexion où la prise de décision devra être adaptée à l'environnement global pour atteindre l'objectif.*
4 - Comprendre et Analyser *Face à des situations complexes, les participants vont devoir comprendre et analyser la situation, le comportement de leur adversaire et/ou coéquipier pour mettre en place une stratégie efficace.*	8 - Notion d'objectif *Ce module de formation va mettre les participants face à une situation d'atteinte d'objectif. Ils vont redéfinir l'objectif, le subdiviser par créer des étapes qui les aideront à atteindre l'objectif final.*	

Cependant, cet outil se révèle très rapidement obsolète sans critères et niveaux pour hiérarchiser et aider au développement des activités physiques et sportives en lien avec ces modules. En effet, il est difficile d'associer des pratiques à ces modules sans en connaître les critères de réussites spécifiques attribués à chacun. L'élaboration de ces paramètres fera donc l'objet de la partie suivante.

2. Déterminer des critères de réussite et des niveaux

2.1. Une matrice d'observation : dans quel but ?

Après réalisation d'une grille de modules afin d'identifier clairement avec l'entreprise les axes de travail et les axes de développement, il semble indispensable de concevoir un outil complémentaire d'observation. Appelée **matrice d'observation** dans la méthode d'accompagnement par le sport, elle est définie par des **critères de réussite** appréciés par des indicateurs appelés **niveaux**. Cette démarche d'observation est inspirée du vécu sportif des fondateurs d'AbsoluSport mais également des techniques d' « appréciation qualité »[114] pratiquées en entreprise. L'objectif est à la fois de **coupler le langage sportif**, ses techniques d'observation reconnues, **mais aussi d'utiliser un vocabulaire professionnel reconnu** en entreprise. Cette démarche s'installe une nouvelle fois dans un désir de proposer une formation adaptée, claire et transparente, mais également d'instaurer un climat de confiance fort.

L'élaboration et l'utilisation d'une matrice d'observation possèdent **2 avantages** :

1. **L'observation des stagiaires** durant la pratique. Cette matrice à pour but d'aider les formateurs AbsoluSport à déceler les comportements des stagiaires durant la pratique afin de procéder à des **ajustements**, **nourrir les retours réflectifs** et feed-back et servir de support à la rédaction des rapports et bilans jalonnant l'accompagnement de l'entreprise. De plus, posséder une trame d'observation permet également à l'observateur **une meilleure objectivité** face à la situation. En effet, l'observateur *« est un témoin alerté, attentif, parfois entrainé et informé, mais sa perception est nécessairement sujette aux défaillances de la perception humaine en générale »*[115].

2. **La conception des activités et pratiques.** Ainsi, savoir par avance ce que l'on souhaite observer et déceler chez les stagiaires pendant la formation permet de concevoir des phases de pratiques ludiques, adaptées et innovantes.

[114] La démarche est inspirée des critères qualités détaillés dans l'Article 4 du décret n°2014-1526 du 16/12/2014 du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale

[115] Mucchielli R., *L'obervation psychologique et psychosociologique*, ESF éditeur, Paris, 1999

2.2. Conception de la matrice d'observation

La conception de cette matrice fut une étape cruciale dans le développement de la méthode d'accompagnement par l'activité physique et sportive. Aujourd'hui utilisée comme un outil facilitateur, son élaboration fut complexe.

a. Définir les Critères de réussite

La première étape fut de définir l'ensemble des critères de réussite, propre à chaque module de travail décrit précédemment *(cf. p.116)*. Afin de comprendre le cheminement, on va s'intéresser à la conception de la matrice d'observation pour le module « Gestion des Émotions ».

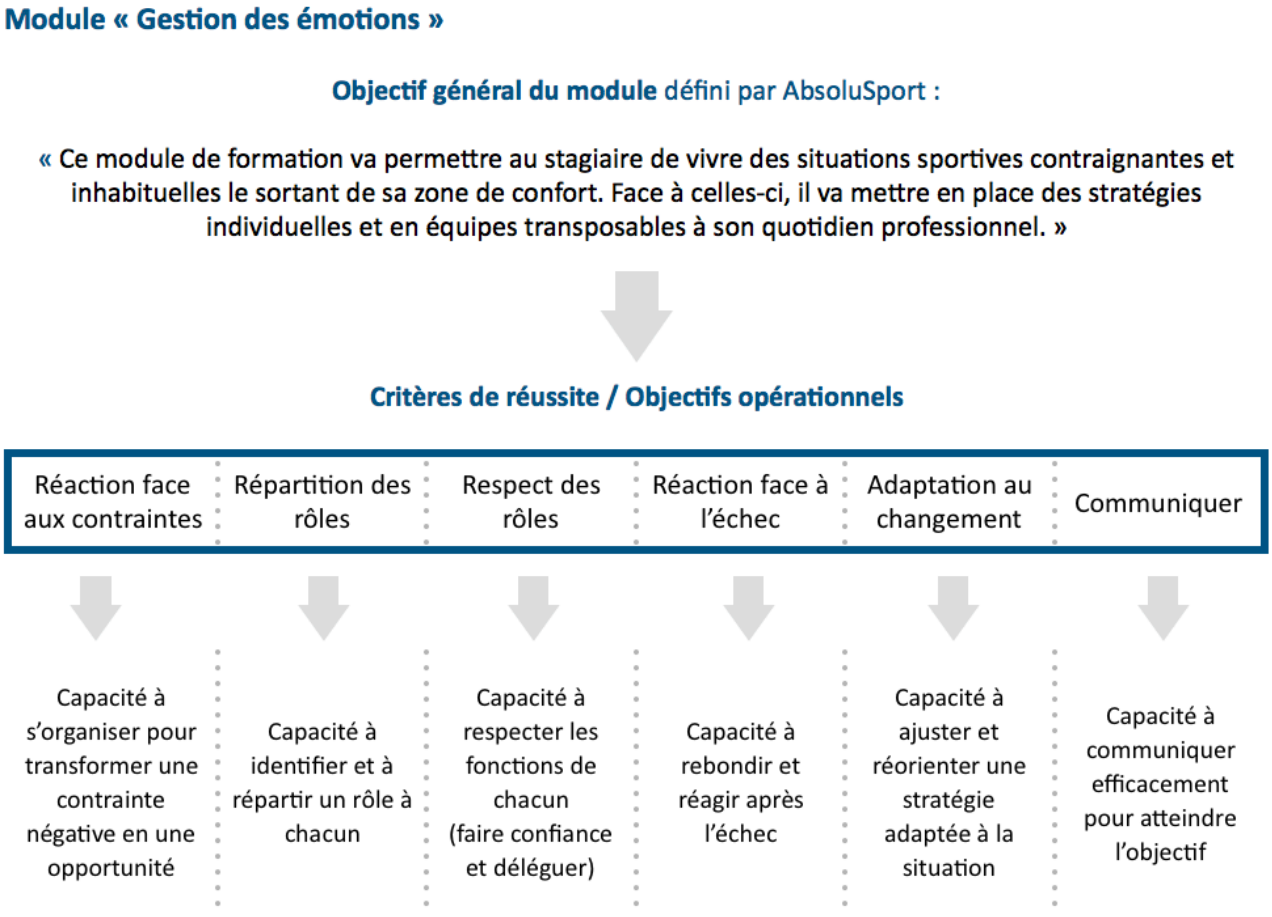


Figure 26 : Module « Gestion des émotions »

b. Définir des niveaux (indicateurs) pour chaque critère de réussite

Dans le but d'approfondir et d'optimiser l'observation, il est primordial de pouvoir apprécier les critères de réussite grâce à des indicateurs précis. Ces indicateurs s'appelleront des niveaux dans le cadre de la méthode d'accompagnement et de formation par le sport.

Afin d'identifier les différents niveaux de chaque critère dans ce module particulier, AbsoluSport a mené deux démarches avant l'expérimentation en milieu professionnel réel :

1. S'appuyer sur l'expérience personnelle d'entraineur sportif des deux fondateurs d'AbsoluSport habitués à gérer des dynamiques de groupe vers un objectif défini.
2. S'appuyer sur les travaux de Roger Mucchielli [116] sur les dynamiques de groupe et l'observation.

En effet R. Mucchielli à identifier 5 typologies de groupes :

Tableau 21 : Les 5 typologies de groupes selon R. Mucchielli

Groupe centré sur :	5 styles de groupe :
- le groupe	1/ groupe s'analysant sans but d'amélioration du système interne.
	2/ groupe ayant pour but un progrès des attitudes et de compréhension des processus en vue de la formation au travail en groupe.
- le groupe autant que la tâche	3/ équipe de travail : un juste équilibre entre le groupe et la tâche.
- la tâche	4/ groupe travaillant ensemble pour améliorer la communication et la coopération en vue des tâches à accomplir.
	5/ réunion de professionnels centrés sur la tâche en évitant toute analyse du vécu groupal (réunion de travail).

Source : Valérie Méliani, La dynamiques de groupes

À travers ces deux démarches, les niveaux définis par AbsoluSport ont pour objectif d'apprécier de manière objective la réaction et le comportement des stagiaires pour une meilleure observation et une formation qualitative.

Ci-dessous, l'exemple du module « Gestion des émotions » dans la matrice d'observation finale utilisée par AbsoluSport :

116

Tableau 22 : Matrice d'observation du module « Gestion des émotions »

Gestion des émotions

Critères	Niveau				
État général du groupe					
Niveau	1	2	3	4	5
Réaction face aux contraintes *Capacité à s'organiser pour transformer une contrainte négative en une opportunité*	- « C'est impossible » - Groupe dispersé	- Communication anarchique - Réflexion par petits groupes - Réaction négative face à la contrainte	- Détourne ou évite la contrainte - Communication anarchique	- Communication avec écoute efficace (organisée) - Mise en place d'une stratégie pour évoluer malgré la contrainte	- Voit la contrainte comme une opportunité (utilise la contrainte) - Réaction stimulante face à la contrainte (positif) - Communication organisée
Répartition des rôles *Capacité à identifier et à répartir un rôle à chacun*	- Aucun rôle n'est identifié	- Rôle réparti tacitement et superficiellement	- Rôles identifiables - Mais superficiel	- Rôles identifiés et explicites - Rôles définis sans réflexion	- Rôles identifiés, explicites et très précis (argumenté), selon les forces de chacun
Respect des rôles *Capacité à respecter les fonctions de chacun (faire confiance, déléguer)*	- Aucun rôle de respecté, chacun fait comme il veut	- Leader identifiable et non écouté - Organisation anarchique	- Rôles respectés mais avec quelques débordements	- Rôles respectés - Possible désaccords sur la répartition	- Rôles très respectés - Confiance totale
Réaction face à l'échec *Capacité à rebondir après un échec*	- Abandonne au 1er essai	- Réessaie sans réussite	- Réessaie avec changement de stratégie sans réussite	- Réessaie avec changement de stratégie et réussie sans comprendre l'erreur	- Réessaie avec ajustement après compréhension de l'erreur et réussi
Adaptation au changement *Capacité à réorienter une stratégie adoptée à la situation*	- Groupe très en difficulté - Reste fixé dans le passé - Aucune adaptation	- Groupe en difficulté face au changement - Des difficultés à perdre les habitudes	- Adaptation longue et par tâtonnement - Réaction négative face au changement	- Adaptation après plusieurs échec - Groupe montrant des changements par des individualités	- Adaptation collective rapide et sans tâtonnement - Groupe enclin aux nouvelles pratiques
Communication *Capacité à communiquer efficacement pour atteindre l'objectif*	- Communication anarchique et sans succès	- Succession d'idées les unes après les autres - Communication floue - Succès hasardeux	- Un leader communique sans pour autant vulgariser son discours (n'est pas compris de tous) - Objectif atteint difficilement	- Communication précise et vulgarisée - Réussite malgré l'échec	- Communication très précise et vulgarisée - Objectif atteint rapidement et sans échec

Après avoir défini les modules de travail, les critères de réussite s'en rapportant et les niveaux permettant d'apprécier et d'observer de manière optimale les stagiaires, il est fondamental de s'intéresser aux techniques de restitution, de suivi et de bilan.

Comment proposer des rapports réguliers de qualité ?

3. Proposer un rapport régulier renseigné et évolutif

En proposant un accompagnement adapté à long terme plutôt qu'une formation ponctuelle, AbsoluSport s'engage à proposer des bilans intermédiaires et des rapports de fin de formation afin d'assurer un suivi efficace.

3.1. Le suivi personnalisé : la clef de la réussite ?

Dans la partie mettant en lumière les limites de la formation actuelle *(cf. I.D.3)*, il est expliqué que les formations aujourd'hui n'assurent pas systématiquement un suivi après la formation. Face à ce constat, la méthode d'accompagnement par le sport propose une alternative sur **deux niveaux** pour contrer cette défaillance :

1. Une **démarche à long terme** afin d'assurer un suivi naturel tout au long de l'accompagnement. En plus d'un suivi personnel sur le stagiaire, le formateur ajuste et observe lors de chaque formation l'évolution des collaborateurs. La mise en pratiques de situations ludo-sportives similaires permet de mettre en pratique les compétences acquises lors des formations précédentes.
2. Des **rapports réguliers avec le chef d'entreprise** à travers des bilans intermédiaires basés sur l'observation et l'utilisation de la matrice d'observation.

Une plus-value de cette méthode réside dans sa **capacité d'ajustement** et de **flexibilité** par son format d'accompagnement sur plusieurs semaines. Ainsi, grâce à des bilans réguliers avec le chef d'entreprise ou le manager, les formateurs peuvent partager leurs ressentis sur l'équipe.

De plus, ces moments sont aussi l'occasion pour le client entreprise de faire part d'un retour sur expérience. En effet, le chef d'entreprise peut observer tout au long de l'accompagnement les changements internes, les évolutions ou encore les améliorations. Ce format d'accompagnement permet véritablement au client de vivre en temps réelle et d'apprécier au quotidien les biens-faits de la méthode. Évidemment, c'est également un risque pour la société AbsoluSport : observer facilement le manque ou l'absence d'efficacité sur les collaborateurs. En effet, le risque existe de ne pas réussir à faire évoluer les comportements, ne pas parvenir à résoudre les problématiques ou encore ne pas répondre aux attentes du client. Cependant, le format accompagnement est pensé pour limiter et minimiser les échecs et les fausses routes. Avec ces bilans et rapports réguliers, le réajustement doit permettre d'assurer une efficacité minimale.

3.2 . Un suivi régulier : un lien permanent avec l'entreprise

Comme présenté précédemment, la philosophie de cette méthode est d'installer un lien fort et étroit avec le client entreprise. Ce lien de confiance a pour objectif d'assurer une pérennité dans la relation B to B[117], mais aussi et surtout de permettre un accompagnement efficace et optimal.

Proposer une rencontre réelle et régulière avec le chef d'entreprise permet également d'installer une relation de proximité. AbsoluSport souhaite s'inscrire comme un collaborateur de travail avec de véritables rapports sociaux et humains, empruntés aux valeurs sportives.

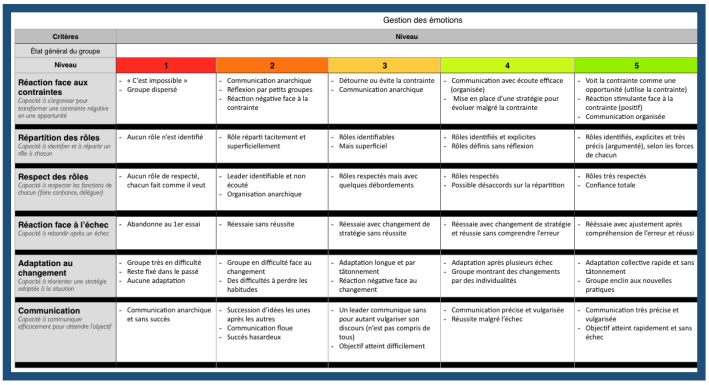
[117] Relation professionnelle directe entre deux entreprises : Business to Business

Que la formation s'adresse directement aux managers ou aux cadres de l'entreprise, l'objectif de l'accompagnement sportif à long terme est de construire une réelle complicité entre les formateurs, stagiaires et chefs d'entreprise. Le suivi régulier de qualité y participe vivement.

3.3. Conception d'outils au service d'un suivi efficace

Dans un souci d'optimisation et d'efficacité, la société AbsoluSport a conçu des outils lui permettant un suivi rapide et de qualité. L'objectif de ces outils est d'accélérer et de développer un suivi de qualité et personnalisé.

- Une **matrice d'observation** précise et détaillée *(cf. V.B.2).*



Gestion des émotions

Critères	Niveau				
État général du groupe					
Niveau	1	2	3	4	5
Réaction face aux contraintes *Capacité à s'organiser pour transformer une contrainte négative en une opportunité*	- « C'est impossible » - Groupe dispersé	- Communication anarchique - Réflexion par petits groupes - Réaction négative face à la contrainte	- Détourne ou évite la contrainte - Communication anarchique	- Communication avec écoute efficace (organisée) - Mise en place d'une stratégie pour évoluer malgré la contrainte	- Voit la contrainte comme une opportunité (utilise la contrainte) - Réaction stimulante face à la contrainte (positif) - Communication organisée
Répartition des rôles *Capacité à identifier et à répartir un rôle à chacun*	- Aucun rôle n'est identifié	- Rôle réparti tacitement et superficiellement	- Rôles identifiables - Mais superficiel	- Rôles identifiés et explicites - Rôles définis sans réflexion	- Rôles identifiés, explicites et très précis (argumenté), selon les forces de chacun
Respect des rôles *Capacité à respecter les fonctions de chacun (liens confiance, délégue)*	- Aucun rôle de respecté, chacun fait comme il veut	- Leader identifiable et non écouté - Organisation anarchique	- Rôles respectés mais avec quelques débordements	- Rôles respectés - Possible désaccords sur la répartition	- Rôles très respectés - Confiance totale
Réaction face à l'échec *Capacité à rebondir après un échec*	- Abandonne au 1er essai	- Réessaie sans réussite	- Réessaie avec changement de stratégie sans réussite	- Réessaie avec changement de stratégie et réussie sans comprendre l'erreur	- Rééssaie avec ajustement après compréhension de l'erreur et réussi
Adaptation au changement *Capacité à réorienter une stratégie adoptée à la situation*	- Groupe très en difficulté - Reste fixé dans le passé - Aucune adaptation	- Groupe en difficulté face au changement - Des difficultés à perdre les habitudes	- Adaptation longue et par tâtonnement - Réaction négative face au changement	- Adaptation après plusieurs échec - Groupe montrant des changements par des individualités	- Adaptation collective rapide et sans tâtonnement - Groupe enclin aux nouvelles pratiques
Communication *Capacité à communiquer efficacement pour atteindre l'objectif*	- Communication anarchique et sans succès	- Succession d'idées les unes après les autres - Communication floue - Succès hasardeux	- Un leader communique sans pour autant vulgariser son discours (n'est pas compris de tous) - Objectif atteint difficilement	- Communication précise et vulgarisée - Réussite malgré l'échec	- Communication très précise et vulgarisée - Objectif atteint rapidement et sans échec

- L'élaboration de graphiques de type radar, traitant les donnés d'appréciation des critères de réussite appelés dans la méthode des « **Suivis de Compétences** ». Ces Suivis de Compétences sont présentés au chef d'entreprise durant les bilans intermédiaires et seront remis dans le rapport final à l'ensemble des stagiaires. L'objectif est **d'identifier visuellement les points d'ajustements**, en accord avec le chef d'entreprise, et de **matérialiser concrètement l'évolution aux yeux des stagiaires**.

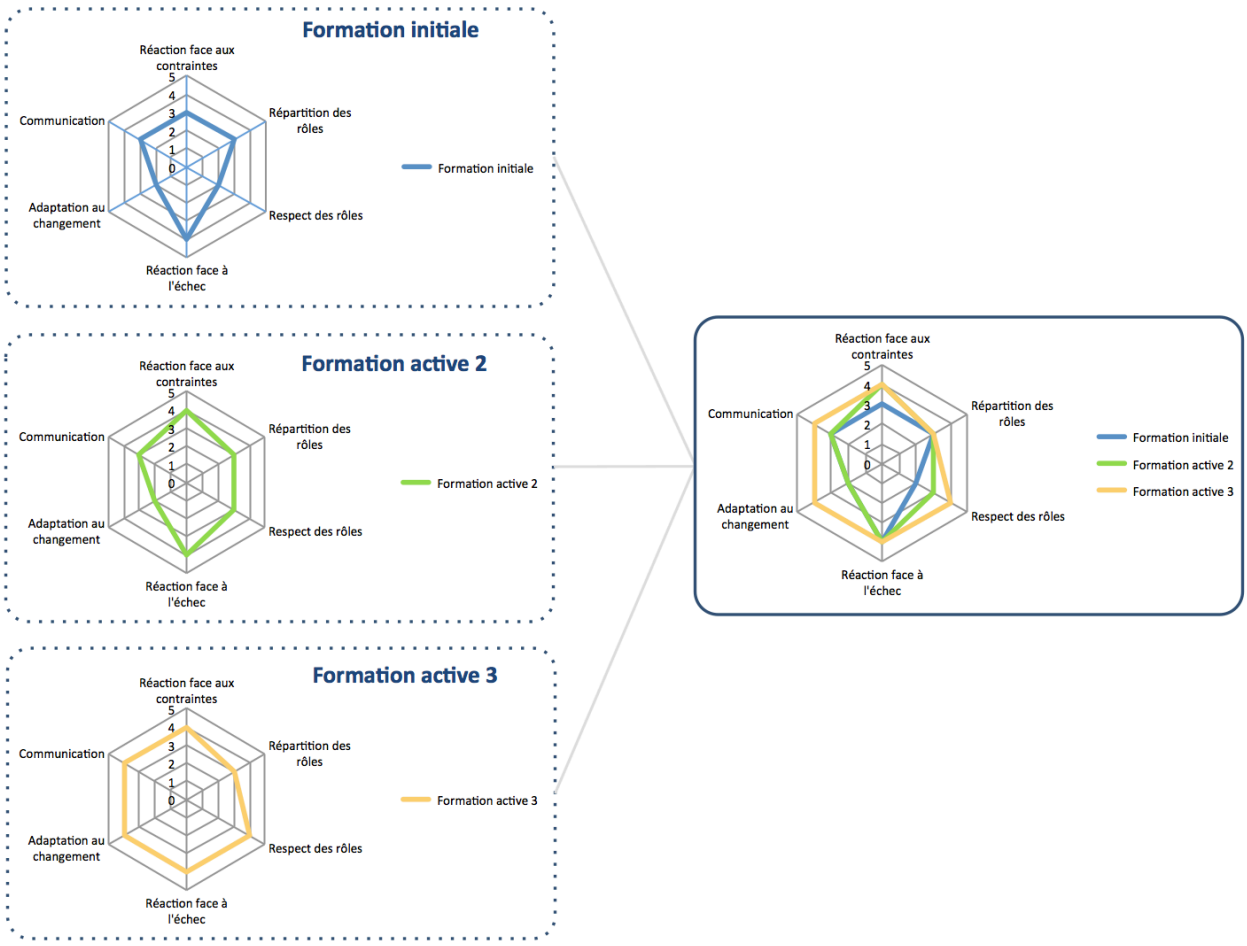


Figure 27 : Exemple de « Suivi de compétences » complété

Les données utilisées pour ce suivi de compétences correspondent à un suivi de trois formations d'un accompagnement travaillant sur la « Gestion des Émotions ». Les données sont aléatoires.

- Après chaque intervention, le groupe réalise **un retour critique** sur les expériences et les pratiques qu'ils viennent de vivre. En plus des retours feed-back, l'objectif est de verbaliser ouvertement et publiquement les difficultés rencontrées, les forces émergeantes, les opportunités à saisir ou encore les axes d'amélioration. Issue de l'analyse S.W.O.T.[118], cette étape du suivi s'appelle **« Le retour commun »** et se présente ainsi :

[118] Analyse S.W.O.T : *« Cette matrice est une méthode ou outil d'analyse stratégique de l'entreprise pouvant être utilisé dans le domaine du marketing pour une entreprise ou un produit : SWOT constitue les initiales pour : Strengths (forces) / Weaknessess (faiblesses) / Opportunities (opportunités) /Threats (Menaces) . L'analyse SWOT combine les dimensions internes (SW) et externes (OT) à l'entreprise et les aspects positifs (FO) et négatifs (WT)".*
Barthelot B.,"Définition: Analyse SWOT", dans Défintion Marketing, (en ligne) http://www.definitions-marketing.com/definition/analyse-swot/ (page consultée le 02/08/2016)

Figure 28 : Retour Commun vierge

L'objectif de cette étape est de s'interroger sur les compétences du groupe et revenir sur les situations problématiques de manière commune. Cependant, cette phase a pour objectif de tirer un premier compte rendu de la formation et de servir de support aux formations à venir. Cet outil intéressant permet de réaliser une synthèse très concise mais précise, et facilement réutilisable dans le suivi de l'accompagnement *(cf. Rapport Final, Annexe 6, p.164).*

- Enfin, le dernier outil permettant un suivi optimal est basé sur l'engagement des acteurs. Ainsi, en fin de formation, **l'ensemble des stagiaires s'engage sur 3 points d'amélioration**. De manière collégiale et commune, 3 engagements sont pris. Ces 3 points peuvent être des faiblesses à travailler ou des menaces à optimiser. La caractéristique des ces 3 engagements est spécifique. En effet, ces engagements suivent un principe bien connu en marketing qui est le principe de SMART. Cet acronyme célèbre permet de définir les caractéristiques d'un objectif qui ce soit d'être **S**pécifique, **M**esurable, **A**cceptable, **R**éaliste, **T**emporellement défini et il sera ajouté **I**mpliquant vis à vis de l'ensemble des stagiaires. Ainsi, les 3 engagements se doivent d'être **SMARTi.** *(cf. Rapport Final, Annexe 6, p.164).*

A travers ces 4 outils au service de l'accompagnement suivi, la société AbsoluSport tente de proposer une formation par le sport, s'appuyant sur des techniques d'observation, d'évaluation et de traitement de l'information, empruntées aux milieux professionnels pour une meilleur qualité de service.

C. Expérimentation, ajustement et conclusion

1. Mise en pratique : cas de RAYON X

Dans l'expérimentation de la méthode, on a testé l'efficacité des formations par le sport sur le cas de la société RAYON X. Puis, après avoir justifié précédemment la mise en place d'un accompagnement à long terme, il est intéressant d'en étudier l'impact sur la formation.

Ce format a-t-il une réelle plus value mesurable sur cette société ?

Quant à l'accompagnement et le suivi, sont-ils efficaces ?

L'objectif de cette partie est de s'interroger sur l'efficacité de cette méthode en l'expérimentant sur un réel projet d'accompagnement par le sport. Cette étape va permettre de mettre en lumière les forces de cette méthode, mais également les limites et les axes d'amélioration encore présents.

1.1. Rappel concernant la société RAYON X

Il est important de resituer l'entreprise dans laquelle l'expérimentation va être menée. Il s'agit d'une entreprise Nancéienne du secteur tertiaire travaillant dans la radioprotection sur l'ensemble du territoire français et leader en Lorraine.

L'accompagnement va porter sur la branche située à Nancy, comptant 12 salariés. La population de cette entreprise est relativement jeune avec une moyenne d'âge de 30 ans. De plus, cette société connaît un taux de parité fort, car composée à 55% de femmes. Vous retrouverez l'ensemble de ces informations détaillées précédemment en page 85.

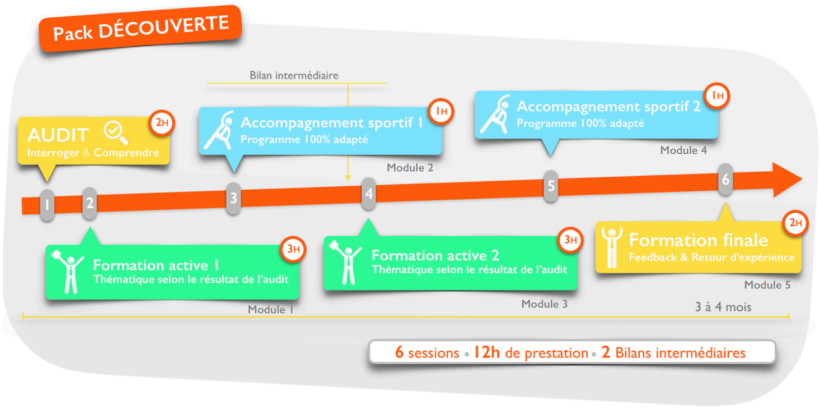
1.2. Rappel du résultat de l'audit et des modules d'accompagnement choisis

Il faut rappeler qu'après l'audit initial et le diagnostique, il fut convenu de travailler les axes suivants :

« Communiquer » / « Cohésion d'équipe » / « Atteindre un objectif »

L'attente et mots du chef d'entreprise : *« Avancer & Travailler en équipe »*

Afin de faire un premier pas vers la méthode d'accompagnement par le sport, la société RAYON X a souhaité commencer avec un « Pack Découverte », offre conçue dans le but de faire découvrir la méthode mise en place par AbsoluSport.



Si le contenu de la méthode fut décrit précédemment, on portera maintenant attention au format d'accompagnement dans sa globalité et un regard critique sera porté sur celui-ci.

2. Déroulé de l'accompagnement et réalisation du rapport final

À travers cette méthode, l'accompagnement et le suivi représentent le fondement même de la démarche. Les 2 plus-values principales avancées par AbsoluSport :

1. Proposer des **formations ludiques et innovantes** par l'activité physique et sportive
2. Proposer un **accompagnement à long terme** et un suivi optimal

Dans le cadre de la formation par le sport avec la société RAYON X, comment proposer un accompagnement à long terme efficace ?

2.1. Un accompagnement cadencé

L'accompagnement à long terme est un format spécifique encore peu utilisé par les formateurs dans les entreprises. S'inspirant, entre autres, de l'accompagnement des sportifs de haut

niveau et des techniques d'apprentissages à long terme, appliqué au monde de l'entreprise, il se doit d'être cadencé et organisé pour répondre aux exigences professionnelles.

Dans le cas de l'application sur la société RAYON X, l'organisation de l'accompagnement fut appliquée au « pack découverte ». Cette formule, conçue comme « un premier pas » dans la démarche, ne permet pas un accompagnement poussé. Cependant, il s'illustre comme être l'occasion pour la société AbsoluSport de démontrer l'efficacité de sa méthode et d'en déceler les améliorations possibles. Ainsi, la qualité de l'accompagnement sera un point d'observation tout particulier.

L'organisation des interventions et du bilan intermédiaire est un premier point permettant de comprendre tout l'intérêt d'une formation sous le format d'accompagnement. En effet, si ce point peut paraître anodin, il fut en réalité pensé de manière réfléchie, en collaboration avec le chef d'entreprise afin d'optimiser la formation. En effet, **4 paramètres précis** furent pris en compte et définis préalablement avec le chef d'entreprise dans le but de cadencer les interventions à des moments opportuns pour l'entreprise et les salariés.

1. Des dates à **100% de présentiel** (hors maladies ou causes imprévues)

Prendre en compte les postes de commerciaux en déplacement réguliers et les interventions extérieures déjà programmées sur la période.

2. Une **période d'accompagnement propice à l'activité de l'entreprise** RAYON X

Intégrer l'accompagnement sur une période qualifiée plus calme selon le chef d'entreprise.

3. Les **formations actives** *(cf. p.87)* **de 3h programmées le vendredi**

Le souhait du chef d'entreprise était de proposer les formations actives de 3h sur la journée du vendredi. Lui-même trouvant ses salariés plus détendus à l'approche du week-end et ainsi plus propices à découvrir de nouvelles choses et s'y sentir impliqués.

4. Les **accompagnements flash** *(cf. p.101)* **programmés en semaine** en fonction de l'activité

Le caractère court et concis des accompagnements flash fut vivement apprécié par le chef d'entreprise. La possibilité de pouvoir les intégrer facilement et rapidement sur demande au planning de la semaine fut l'option choisie.

Le planning détaillé de l'accompagnement se trouve en Annexe 1, cf. Programme de formation.

18) <u>Un cadencement optimal ?</u>

Si l'organisation temporelle de la formation semble un détail, **dans un accompagnement il s'avère très précis** et semble **jouer un rôle important au regard du chef d'entreprise**. En revanche, face au caractère nouveau de cette démarche, il semblerait intéressant de pouvoir **porter un regard critique après plusieurs applications de l'accompagnement, afin de définir un cadencement et une organisation temporelle optimale** dans l'apprentissage et le déroulement efficace de la formation.

L'intervalle entre les interventions a-t-il un impact fort sur l'efficacité de la formation ?

2.2. La matrice d'observation : un outil efficace au service de l'observateur ?

Ce premier accompagnement fut l'opportunité d'expérimenter la matrice d'observation, les critères de réussite et les niveaux qu'il en résulte. L'objectif de ce test grandeur nature était de mesurer l'impact d'une observation guidée et « chiffrée » sur l'ajustement et l'apprentissage des collaborateurs, mais également sur la qualité de l'observation.

Dans cette partie expérimentale, il est important de rappeler la double utilité de cette matrice sur l'observateur :

1. Permettre de nourrir les retours feed-backs et les réajustements dans l'accompagnement
2. Servir d'outil facilitateur pour une observation optimale et objective

<u>Test :</u>

<u>L'objectif :</u> Mesurer l'impact positif de cette matrice sur la qualité et l'objectivité du formateur (l'observateur).

<u>Protocole :</u> Pour se faire, lors de la première formation active, il fut remis une grille d'observation à chacun des 2 formateurs mais aussi au chef d'entreprise souhaitant assister à la première séance.

Hypothèse : L'interprétation des niveaux appréciés sur chaque critère de réussite sur trois observateurs différents devrait témoigner de l'efficacité ou non de la matrice d'observation sur l'objectivité du formateur.

Résultats : Les résultats de ce premier test sur la matrice d'observation furent relativement positifs. En effet, sur les 2 grilles d'observations utilisées pour la première formation, à savoir la matrice **« Communication »** et la matrice **« Cohésion d'équipe »**, voici l'interprétation des niveaux appréciés par les 3 observateurs :

Tableau 23 : Résultat du test d'objectivité de la matrice d'observation

	Critères de réussite	Niveau attribué par l'Observateur 1	Niveau attribué par l'Observateur 2	Niveau attribué par l'Observateur 3
Communiquer	Organisation de la réflexion	3	3	2
	Répartition de la parole	3	2	3
	Verbalisation des situations	3	3	3
	Efficacité des interventions	3	3	3
Cohésion d'équipe	Stratégie d'équipe	2	2	3
	Impliquer & s'impliquer	3	3	3
	Valorisation de tous	2	4	4
	Entraide et Confiance	4	4	4
	Logique d'action	2	2	2
	Ambiance générale	5	5	5
		Taux de similarité :	**60 %**	

Le taux de similarité représente le pourcentage de niveaux identiques (de 1 à 5) attribué par les 3 observateurs suivant la matrice d'observation. Ainsi, dans l'observation des critères de réussite, dans **60% des cas**, les trois observateurs ont attribué le même niveau. À noter, que dès lors que le niveau attribué est différent, il ne **diffère que d'une seule unité.**

Ce test comparatif, appliqué à l'ensemble des interventions sur l'accompagnement complet de la société RAYON X à travers le « pack découverte », nous révèle **un résultat général de 65% de similarité**, et **un écart d'une unité dans 86% des cas** pour une attribution d'un niveau différent.

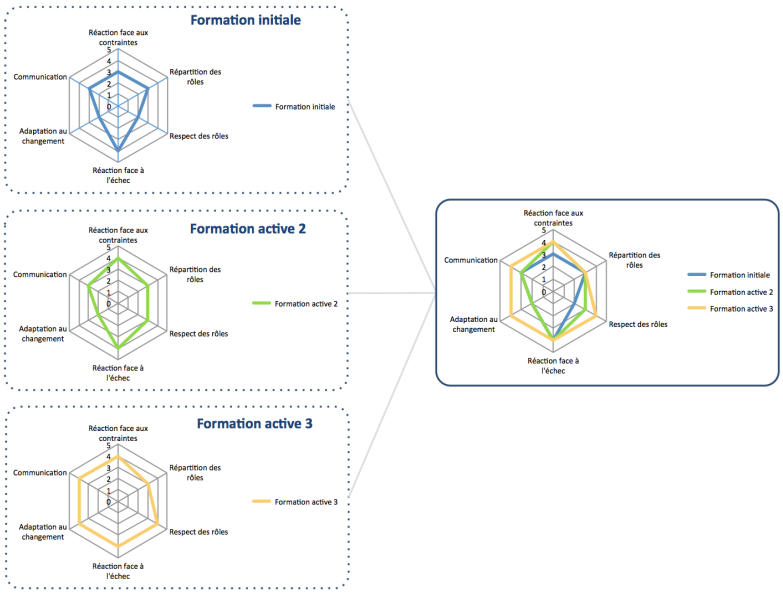
Notons que les observateurs furent au nombre de trois dans trois modules sur cinq et au nombre de deux sur les deux autres modules.

Même si ce test ne peut être soumis à aucune comparaison et ne fait l'objet que d'un seul accompagnement par le sport sur un seul et même échantillon, le taux de similarité relativement haut et la différence d'une seule unité dans 86% des cas peut laisser croire que la matrice d'observation s'avère un outil au service de l'objectivité de l'observateur.

2.3. La matrice d'observation : un outil d'ajustement ?

Comme rappelé en page précédente, la matrice a également pour but d'évaluer [119] le comportement des stagiaires afin d'élaborer un suivi de compétences, capable d'assurer un ajustement permanent sur le contenu des formations. Il permet une vision globale de ses équipes par le chef d'entreprise, mais se révèle aussi être un outil capable de guider les formateurs dans l'élaboration des pratiques. Ainsi, il est intéressant d'observer si les indicateurs de niveau interprétés par les radars de suivi de compétences sont réellement des outils au service d'un ajustement personnalisé.

Après chaque formation, l'interprétation des résultats par le traitement des niveaux révèle des suivis de compétences (ci-contre) à l'image des comportements de l'équipe. Si ces radars sont très efficaces pour sonder l'état général du groupe et sa progression à travers l'accompagnement, il est souligné que le caractère trop global des niveaux fait parfois défaut. En effet, le groupe ne se comporte pas toujours de manière homogène et il s'avère parfois difficile pour l'observateur d'attribuer un seul et même niveau pour



[119] Le terme évaluation n'est pas ici un jugement porté sur le stagiaire mais uniquement un niveau défini par la matrice d'observation.

l'ensemble du groupe. En effet, l'observateur observe des individualités ou des comportements qui ne reflètent pas l'état général du groupe.

De plus, l'accompagnement de la société RAYON X, portant principalement sur un développement global de la capacité à « avancer et travailler en équipe » fausse quelque peu l'expérimentation. En effet, le caractère globalisant des niveaux apportés aux critères de réussite n'est pas pénalisant dans cette configuration de travail sur l'équipe. Il serait intéressant de porter l'expérimentation et le test d'efficacité des suivis de compétences sur un module différent portant sur les compétences individuelles plutôt que sur le groupe. Le module « Gestion des émotions » par exemple, pourrait être un terrain d'expérimentation intéressant.

On note tout de même que l'utilisation des suivis de compétences ont permi d'ajuster la configuration des modules et le contenu des pratiques. Afin d'illustrer l'ajustement, on prend l'exemple du module 3 *(cf. Programme de Formation en annexe 2, p.154)*. Ci-contre, l'étude des suivis de compétences à l'issu du module 1.

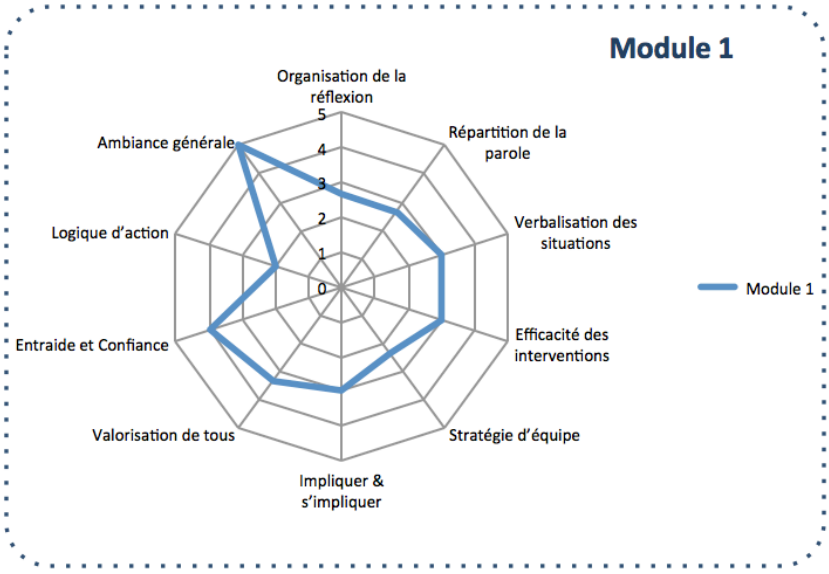


Figure 29 : Suivi de compétences – Module 1 – Rayon X

En effet, suite à la lecture du suivi de compétences, c'est tout naturellement que le module suivant s'est axé sur la notion d'implication, la stratégie d'équipe, l'organisation de la réflexion et la répartition de la parole. De plus, l'accompagnement flash suivant ce module à fait l'objet d'une thématique bien spécifique : Comprendre sa place au sein de l'équipe.

Le bilan intermédiaire avec le chef d'entreprise fut également l'occasion de mettre les suivis de compétences et la méthode à l'épreuve. L'ensemble des 12 salariés constituant le groupe de travail de RAYON X ont en moyenne une ancienneté de 4 ans et 7 mois, ainsi le chef d'entreprise connaît bien l'ensemble de ses salariés et son équipe. Cependant, il a fait part de son étonnement suite aux interventions. En effet, le fait de se placer en situation d'observateur lors des phases de pratiques lui ont confirmé certains comportements mais lui ont permis également de découvrir certaines

personnalités malgré l'ancienneté dans l'entreprise. De plus, à la présentation des suivis de compétences, le chef d'entreprise semblait avoir pleine conscience des points faibles de son équipe. Ce qui semble rassurant pour la société AbsoluSport.

A présent, il est intéressant d'observer l'effet de la méthode d'accompagnement sur les salariés.

2.4. L'implication des salariés

Même si l'expérimentation ne porte que sur une approche dite « découverte » de la méthode, il est tout de même possible de mesurer l'impact de celle-ci sur les collaborateurs de la société RAYON X.

Dans un premier temps, l'expérimentation va porter sur l'implication et l'engagement porté par les salariés. Il faudra identifier l'échelle d'implication des stagiaires dans cette méthode qui se veut engageante. Il se révèle complexe de mesurer précisément l'engagement qui s'avère être très subjectif et fortement lié au contexte, à la personnalité ou encore à l'environnement.

Cependant, en définissant **plusieurs indicateurs précis**, il est possible d'en déceler une tendance. Ainsi, une grille d'indicateurs fut définie dans le but de se rapprocher d'une mesure relative de l'implication et de l'engagement des collaborateurs de la société RAYON X lors de l'accompagnement par l'activité sportive. Cette grille, renseignée régulièrement, permet de se rendre compte de l'investissement des stagiaires. Encore une fois, elle ne permet pas une étude comparative mais permet d'en étudier l'évolution générale durant l'accompagnement. Cette grille ne fera pas partie du rapport final remis à l'entreprise RAYON X. Elle fut réalisée uniquement dans le but de l'expérimentation.

Tableau 24 : Suivi des indicateurs d'engagement fixés par AbsoluSport

Indicateurs d'engagement	Module 1	Module 2	Module 3	Module 4	Module 5
Mise en action rapide	+	++	++	++	++
Concentration & Attention	+	+	++	++	++
Prise de parole publique	++	+++	++	+++	+++
Situations émotionnelles fortes	++	+	++	+	++
Interaction (Interne + Formateur/Stagiaires)	+++	+++	++	+++	+++
Respect des 3 engagements	NR	++	+++	++	+++

Figure 30 : Évolution des indicateurs d'engagement au court des modules de formation AbsoluSport

2.5. Une évolution des compétences ?

À présent, il en va de rendre compte de l'évolution de la performance de l'équipe.

L'accompagnement sportif d'AbsoluSport a-t-il réellement un impact sur les performances des salariés au quotidien ?

Un aspect bien complexe qu'il est malheureusement impossible à mesurer précisément sur une telle période. Cependant, grâce au suivi régulier et à l'utilisation de la matrice, il est possible d'observer l'évolution des niveaux sur chaque critère et l'état général du groupe. Cette partie fait en réalité l'objet de la rédaction du rapport final présenté à la société RAYON X par AbsoluSport, à l'issu de l'accompagnement. L'intégralité du rapport final se trouve en Annexe 6 (p.165), à noter que ce rapport est un support papier pour le chef d'entreprise, il fait l'objet d 'un commentaire oral lors du retour réflectif final.

Même s'il n'est pas possible de mesurer, sur une si courte période, l'impact sur la performance des collaborateurs, l'évolution des niveaux de compétences sur les différents critères de réussite travaillés est révélatrice. Le suivi de compétences global permet de mettre en lumière une certaine progression de certains critères. À noter que le chef d'entreprise faisait partie des observateurs pour l'appréciation de ces critères.

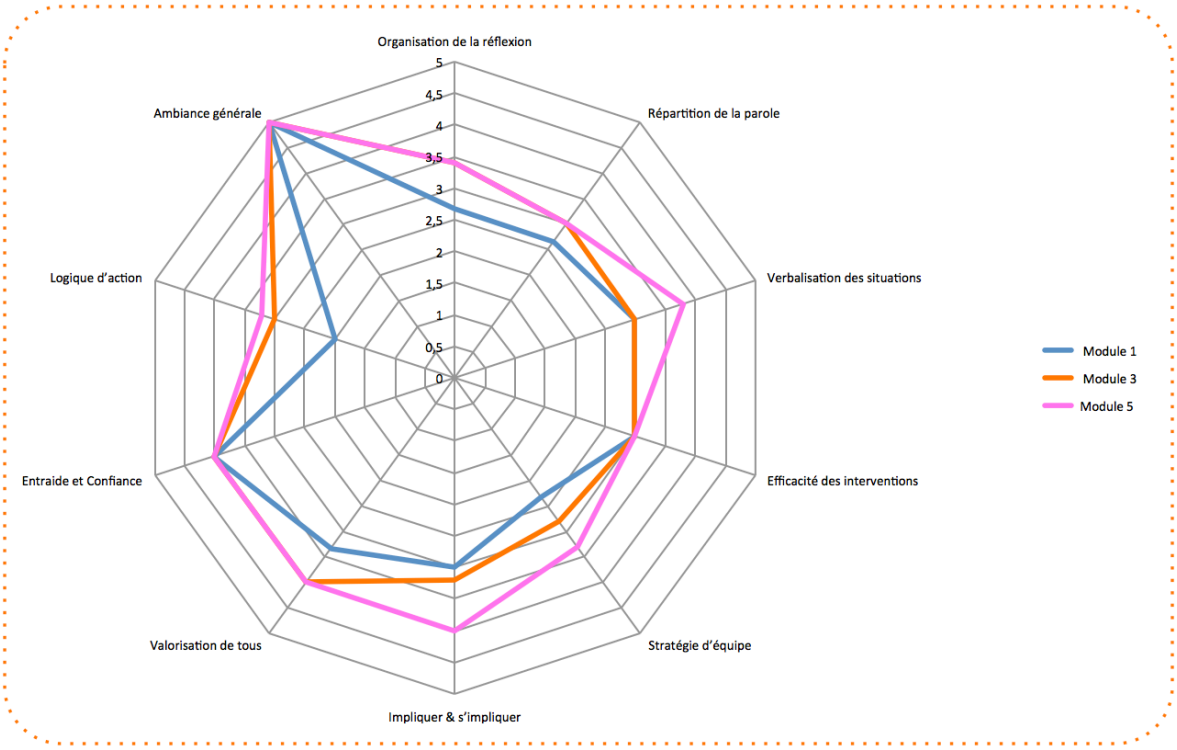


Figure 31 : Suivi de compétences global suite à l'accompagnement de la société Rayon X

En effet, il est toujours complexe de quantifier précisément une évolution lorsqu'on parle de compétence. Cependant, l'implication et l'engagement fort des stagiaires montrent tout de même une certaine efficacité de la méthode qui peut laisser penser qu'un accompagnement à plus long terme pourrait se révéler encore plus bénéfique.

De plus, il semble important de souligner que suite à l'accompagnement par l'activité physique et sportif réalisé à travers le « Pack Découverte » avec le société RAYON X, AbsoluSport proposera dès septembre 2016 un accompagnement sur l'année complète, à destination du même groupe de travail. Si les résultats sont difficilement quantifiables, la fidélisation et la satisfaction recherchées à travers la démarche à long terme semblent avoir fonctionné.

À présent, la partie suivante apportera un regard critique à la démarche en mettant en lumière les éventuelles limites identifiées précédemment et les axes de développement et d'amélioration pouvant en résulter.

3. Retour critique de la démarche : amélioration, limites et perspectives

Après avoir exposé la méthode dans son intégralité et avoir tenté d'en justifier son application, il est intéressant d'y apporter un regard critique indispensable à la durée de vie de ce service. Il est important de souligner que cette partie fait l'objet d'une analyse critique du format d'accompagnement par le sport dans son ensemble et non d'une analyse critique du contenu de formation.

Le retour critique va s'articuler autour de 3 axes. L'étude sur l'**impact d'un format « accompagnement à long terme »** constituera le premier axe d'analyse. Ensuite, **la qualité du suivi** fera l'objet d'un regard critique et approfondi. Enfin, **la démarche de commercialisation**, un aspect encore non traité jusqu'ici, conclura cette partie.

Afin de guider la réflexion et d'optimiser l'amélioration, l'utilisation d'un outil efficace d'analyse permet un premier état des lieux. Ainsi, une analyse S.W.O.T.[120] sera la première étape de ce retour critique.

[120] *Définition p.123*

3.1. L'accompagnement à long terme par le sport : analyse S.W.O.T.

Afin de n'occulter aucun aspect, l'analyse fut organisée en cohérence avec la démarche d'analyse critique exposée précédemment : **L'impact du format « accompagnement à long terme »**, **la qualité du suivi** et **la démarche de commercialisation**.

Tableau 25 : Analyse S.W.O.T de la démarche d'accompagnement par le sport

	Forces	Faiblesses
Interne	• Format adapté au long terme • Aucune monotonie • Accompagnement ajustable et personnalisé • Caractère engageant des formations • Cadencent modulable et organisation sur mesure	• Expérimentation unique • Demande un suivi constant • Besoin d'innovation constante des pratiques
	• Lien fort avec l'entreprise • Observation objective et guidée • Capacité de déceler les axes d'améliorations • Présentation des résultats claire et concise	• Caractère globalisant de l'observation • Possibilité d'inhiber certaines observations • Résultats visibles à long terme
	• Dynamisme et jeunesse des formateurs • Soutien des paires	• Jeunesse de la méthode • « Formateurs » juniors • Format à long terme
	Opportunités	**Menaces**
Externe	• Image positive du long terme • Plus-value du long terme sur l'apprentissage • Implication et engagement des collaborateurs • Utilisation d'études existantes et fiables	• Possibilité de lassitude à très long terme • Turn-over des équipes
	• Utilisation de méthodes de suivi professionnelles existantes • Inspiration du parcours de sportif et entraineur des formateurs • Besoin d'accompagnement exprimé par les collaborateurs • Besoin d'un suivi de qualité exprimé par les chefs d'entreprise	• Confidentialité des données observées • Méthode non-approuvée dans le monde de l'entreprise
	• Agrément organisme de formation • Agrément chèque sport • Image positive des APS • Sport + Entreprise : phénomène en développement	• Évolution des législations en terme de formation continue • Concurrence • Mauvaise image : séminaire incentive • Représentation de la performance • Sport + Entreprise : phénomène de mode

Cette S.W.O.T. servira de ligne de fond pour guider l'analyse qui va suivre.

3.2. Un format à la hauteur ?

La méthode développée par AbsoluSport repose sur une exploitation des bienfaits du long terme sur l'**apprentissage**, l'**engagement** et la **fidélisation**. S'il est démontré précédemment que le long terme apporte ces trois avantages lorsqu'il est appliqué à la pédagogie, au marketing et au sport, aujourd'hui, rien ne démontre que l'accompagnement et la formation par le sport peuvent en bénéficier. Le recul trop faible et l'**expérimentation unique** de cette méthode ne peuvent pas constituer une preuve irréfutable de l'efficacité du format. En effet, la réussite d'un accompagnement et la formation par le sport, à l'image de la formation en générale, se révèle soumise à de nombreux facteurs subjectifs propres à l'entreprise et au contexte. Ainsi, le caractère unique de l'expérimentation de la méthode sur la société RAYON X ne peut pas nous permettre de tirer un bilan général complet sur la qualité du format. Même si la partie précédente a permis de comprendre et de démontrer la plus-value de la méthode sur l'apprentissage, la méthode demande encore d'être expérimentée à plus grande échelle.

Ainsi, un premier constat indique qu'il est indispensable **d'effectuer d'autres expérimentations pour parfaire la démarche**. Un constat évident, d'autant plus que la méthode devra, quoi qu'il arrive, s'adapter au marché et à son cycle de vie afin de perdurer. Un aspect qui sera exploité avec plus de précisions dans la partie traitant de la commercialisation.

En revanche, s'il est difficile aujourd'hui d'apporter un regard critique objectif sur l'impact d'un accompagnement sportif sur l'apprentissage direct, cette première expérimentation permet tout de même de tirer un premier bilan sur la qualité de l'engagement et de la fidélisation. En effet, comme en témoigne l'étude des indicateurs d'engagements mesurés lors des interventions d'AbsoluSport, **on constate un engagement grandissant durant tout le long de l'accompagnement.** Si l'engagement semble au rendez-vous, **la fidélisation semble également avoir fonctionnée**. AbsoluSport accompagnera la société RAYON X durant toute l'année 2017.

Cependant, le caractère ludique et nouveau de la démarche peut apparaître comme une faiblesse. Peut-être, l'engagement et la fidélisation ne proviennent uniquement de l'engouement de cette société pour la nouveauté ? La découverte d'un contenu ludique a-t-elle pris le pas sur les origines mêmes de la méthode : améliorer la performance des collaborateurs. Ces interrogations devront faire l'objet d'une évaluation constante des impacts de la méthode d'accompagnement par le sport sur les performances intrinsèques des collaborateurs sur le long terme. L'engagement et l'implication resteront-ils aussi marqués ?

De plus, il est important d'exposer les éventuelles limites de la configuration en accompagnement à long terme. En effet, le format et le contenu relativement ludiques, en comparaison avec les formations standards existantes, semblent apparaitre comme attrayants et brisant la monotonie. En revanche, le contraire peut également s'envisager. Il est possible que la répétition d'interventions cadencées s'installe comme une routine pour les collaborateurs et les entreprises. Même si le contenu devrait apporter une découverte à chaque intervention, la récurrence des formations peut s'avérer routinière chez certains. Ainsi, l'impact sur l'apprentissage et les plus-values exposées par le format peuvent se voir altérées et même pire : une lassitude peut voir le jour. Une première prise de conscience des limites permet tout du moins d'envisager d'éventuelles problématiques futures à prendre en compte dans les stratégies actuelles.

Enfin, il est primordial de souligner un problème non-anticipé dans la méthode, sur lequel il faut à présent remédier : le **Turn-Over durant l'accompagnement** par le sport. La méthode étant basée essentiellement sur un accompagnement de l'équipe vers une formation ludique et efficace, il est indispensable d'envisager également cette composante. Les grands principes de cette méthode reposants sur l'équilibre interne de l'équipe, il faut être capable de réagir efficacement dès lors que cet équilibre se voit altéré. En effet, à l'image des tendances actuelles, une entreprise vit, évolue et change tout au long de son existence. Ainsi, il est probable que lors de l'accompagnement, un collaborateur intègre ou quitte l'entreprise. De ce fait, l'accompagnement doit pourvoir, dans sa conception, intégrer un stagiaire en cours de route, chose qu'il n'est pas habituel de faire lors d'un parcours de formation. Le suivi et la flexibilité de la méthode devraient pouvoir prévoir un ajustement, mais il semble important de devoir l'intégrer dès à présent dans la conception. N'ayant pas pu expérimenter cette situation avec la société RAYON X, il est possible que cette éventualité s'installe comme une limite à la méthode.

3.3. Une qualité de suivi et une observation efficace ?

La force mise en avant par cette méthode réside également par une observation et un suivi pertinents et efficaces pour un accompagnement de qualité. Cependant, qu'en est il vraiment après une première expérimentation ? La première mise en pratique permet-elle d'entrevoir des axes d'améliorations ?

Les pages précédentes ont su démontrer l'intérêt de l'application du suivi, mais ont su également mettre en lumière des points sur lesquels il faudra travailler afin de proposer un suivi optimal.

Ainsi, après une première utilisation de **la matrice d'observation** et interprétation des niveaux à travers les **suivis de compétences**, plusieurs aspects peuvent s'avérer perfectibles. En effet, l'utilisation de la matrice d'observation répond à son objectif principal : mettre l'observateur dans une maitrise complète de l'action à observer et rendre le jugement objectif. En revanche, le caractère **trop objectif** fait surface. Il fut remarquer à plusieurs reprises, pendant les phases d'observations, une difficulté pour l'observateur d'attribuer un seul et même niveau pour l'ensemble du groupe. Même si le groupe est à envisager dans sa globalité à travers cette matrice, il est parfois impossible d'attribuer un niveau homogène. De plus, il n'est pas question ici de mettre un niveau moyen au groupe, mais bien un niveau qui le caractérise vraiment pour un réel suivi efficace. Dans cette expérimentation, le module de fond portait sur un travail d'équipe, ainsi ce problème d'appréciation ne fut qu'atténué. Il est donc, aujourd'hui, prioritaire d'expérimenter cette méthode d'observation et de suivi sur un module de travail plus individuel, afin d'en tester réellement les limites. Cette méthode de suivi est-elle uniquement adaptée aux travaux sur le groupe ? Une réponse qu'il faudra apporter rapidement pour la pérennité et le développement de la démarche.

De ce constat, une question se pose : Le caractère guidant de la matrice peut il occulter certaines observations ? **Le formateur, en s'appuyant uniquement sur la matrice d'observation, pourrait passer à côtés de comportements observables importants.** Il est légitime de se demander si la matrice d'observation, utilisée à tort comme seule base d'observation, ne pourrait pas devenir un frein pour le formateur. En effet, le formateur observateur doit, en toute objectivité, pouvoir porter un regard spécifique sur la situation précise et non chercher à identifier uniquement les comportements décris dans la matrice.

Enfin, une conséquence directe de l'accompagnement sportif à long terme réside dans son énoncé. Le **résultat à long terme,** peut être un point noir pour les chefs d'entreprises désireux de vouloir des résultats instantanés. Ce constat fut établi dès la conception de la méthode et le suivi régulier doit pouvoir présenter au chef d'entreprise une évolution régulière, si amélioration il y a. Cependant, les résultats les plus importants sont effectivement sur le long terme. Ils représentent le temps d'adaptation des collaborateurs et l'appropriation d'éventuels changements d'habitudes. Ce processus peut prendre du temps. Ainsi, il est important de sensibiliser le client entreprise sur les effets de la méthode et d'agir en toute transparence. **Promettre une amélioration radicale du jour au lendemain serait prendre un risque certain.**

3.3. La commercialisation

La méthode développée par AbsoluSport est aujourd'hui commercialisable et commercialisée. Cependant, sa commercialisation représente encore un point noir pour les fondateurs. Bien que des formations par le sport soient dispensées régulièrement par la société, intégrer la démarche d'accompagnement dans un processus à long terme reste trop faible par rapport aux attentes de l'entreprise.

Afin de porter un regard objectif sur la commercialisation, il est important de définir le cycle de vie du service d'accompagnement par le sport :

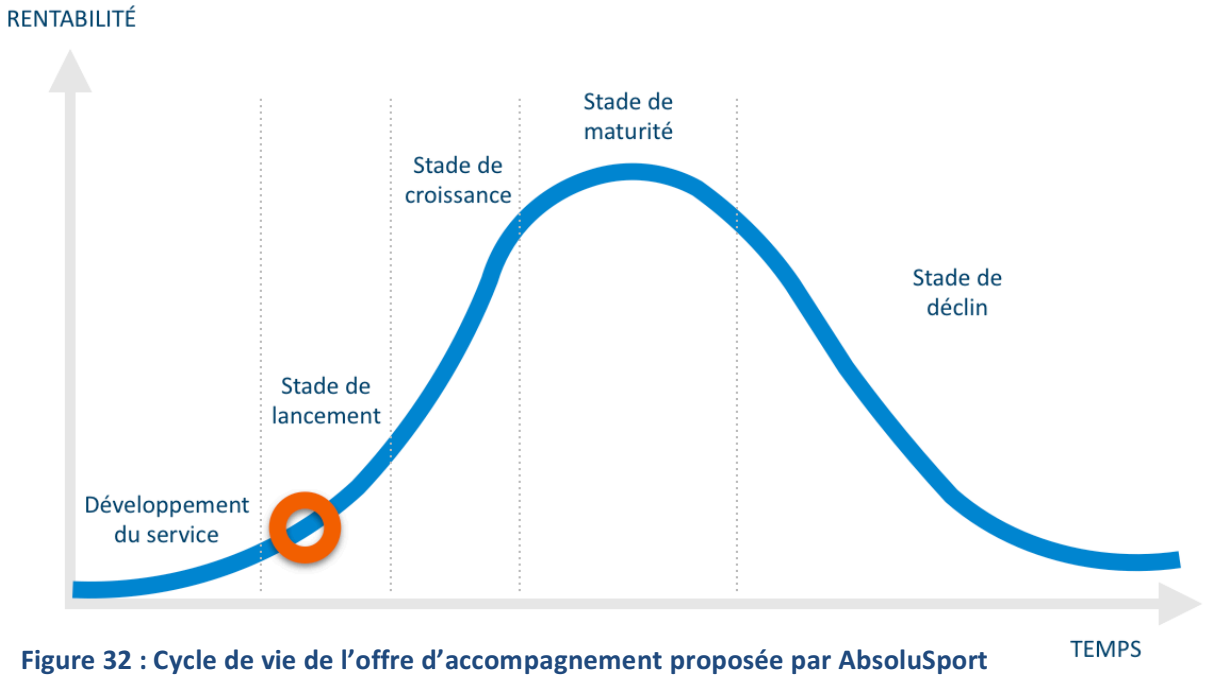


Figure 32 : Cycle de vie de l'offre d'accompagnement proposée par AbsoluSport

En effet, aujourd'hui, l'offre d'accompagnement se situe au début de son stade de lancement. L'offre packagée est prête à être commercialisée selon la société AbsoluSport, même si des réajustements restent à prévoir. Des réajustements qui sont, quoi qu'il arrive, à prévoir durant toute la durée de vie du service. Se caractérisant comme un service personnalisable et proche des clients entreprises, le service devra s'adapter et s'ajuster durant tout son cycle de vie.

Aujourd'hui, il est difficile d'identifier clairement le marché dans lequel se situe l'accompagnement par le sport. En effet, l'utilisation de la Matrice d'Ansoff [121] nous permet de mettre l'accent sur un point faible de l'accompagnement par le sport : sa capacité à se situer clairement parmi les offres existantes. Ci-dessous la Matrice d'Ansoff :

Tableau 26 : Matrice d'Ansoff

Produit / Service / Marché	EXISTANT	NOUVEAU
EXISTANT	Pénétration de marché	Développement de produit
NOUVEAU	Développement de marché	Diversification

Source : Igor Ansoff, 1957

En appliquant la matrice d'Ansoff à l'offre d'accompagnement par le sport, on se rend rapidement compte que suivant le point de vue, le marché diverge.

En effet, aux yeux de la plupart des entreprises actuelles, l'accompagnement sportif est perçu comme une offre de plus aux séminaires et team-building actuels. Ainsi, il se situe dans **la casse « Pénétration de marché ».** La commercialisation doit ainsi se faire sur le même marché que les séminaires ou autres activités d'entreprise basées sur l'incentive[122]. Effectivement, en première lecture du concept, la méthode peut sembler similaire aux services existants et n'être qu'une alternative de plus aux sorties d'entreprises de fin d'année. Ainsi, la société AbsoluSport doit aujourd'hui réussir à inscrire la méthode comme une réelle innovation au service des performances des collaborateurs et non comme outil de communication interne au service de l'ambiance générale.

Selon les fondateurs, l'accompagnement sportif s'inscrit en réalité comme **une nouveauté**. Cependant, le marché est difficilement identifiable. En effet, une question se pose : Le client entreprise est-il prêt pour ce type d'accompagnement ? Autrement dit, le marché existe-il ou non ? La stratégie est d'opérer à **une diversification** pour toucher de nouveaux clients avec un nouveau

[121] Matrice décrite pour la première fois par Igor Ansoff en 1957 dans la revue Harvard Business Review, article *Strategiee for Diversification*

[122] Définition d'e-marketing.fr : Les techniques destinées à améliorer la motivation du personnel.

service ? Ou bien, se résume t-il à **développer un nouveau service** auprès de clients sensibles ? Une question que la société AbsoluSport se pose chaque jour et dont la réponse varie d'une entreprise à l'autre. En effet, la perception que se font les chefs d'entreprise de la performance s'avère être le point crucial pour répondre à cette question. Comme exposé en première partie, la performance d'une entreprise ne peut se résumer à la performance économique et financière. Il faut également envisager la performance sociale, sociétale et organisationnelle (cf. p.11). Si l'amélioration de la performance économique et financière s'inscrit comme un aboutissement, le travail de fond fait par l'accompagnement par le sport porte sur la performance sociale, sociétale et organisationnelle. Cependant, un problème de représentation fait surface. Un manque de considération sérieuse de ces trois performances pousse parfois la méthode d'accompagnement au rang de service facultatif. Un travail spécifique sur la représentation de la performance est à réaliser par les fondateurs lorsqu'ils exposent leur méthode. Cependant, les représentations parfois bien ancrées s'installent comme de véritables remparts à la commercialisation de la méthode.

Face à ce problème identifié et aux difficultés que cela peut engendrer, AbsoluSport a su s'armer d'un argument de poids : minimiser le coût direct pour l'entreprise. En effet, afin de crédibiliser la méthode encore nouvelle, séduire davantage les entreprises et s'inscrire comme une véritable démarche de formation, AbsoluSport est agréée organisme de formation depuis quelques mois. Ainsi, ils peuvent faire l'objet de financements dans le cadre de la formation continue des collaborateurs. Un détail qui permet de minimiser l'engagement financier des entreprises, mais aussi d'être identifié comme un parcours de formation à part entière et non comme une formule incentive de plus comme il en existe tant.

En identifiant clairement les axes de progrès et perspectives en matière de commercialisation, il est aujourd'hui plus facile d'anticiper la stratégie à adopter. Car si effectivement la commercialisation s'inscrit comme le point final à la conception de la démarche d'accompagnement par le sport, elle en est également le point de départ déterminant pour l'avenir de la société AbsoluSport.

VI. Conclusion

Le sport peut-il en faire plus pour l'Entreprise ? Doit-il être un outil indispensable au service du développement personnel des salariés ? La démarche de conception et l'expérimentation de la méthode d'accompagnement par l'Activité Physique et Sportive devraient vous permettre de vous faire votre propre opinion. En effet, si donner une réponse ferme semble prématuré, il est toute fois possible d'en imaginer les prémisses. Bien que la problématique initiale semblait utopique, l'expérimentation quant à elle fut bien réelle. Le temps et la réflexion qui séparent la simple idée originale à la concrétisation actuelle ont permis l'élaboration d'une démarche aboutie d'accompagnement et de formation par l'Activité Physique et Sportive. En pleine phase de lancement actuellement, la méthode évolue, s'adapte et se perfectionne à mesure quelle est appliquée.

D'un postulat de départ très large : intégrer le sport au monde de l'entreprise, une direction et un axe de travail furent définis. **Le défi était de mettre les grands principes d'apprentissage moteurs et cognitifs des Activités Physiques et Sportives au service des formations professionnelles transversales.** Quand bien même, on voudrait se lancer dans la pratique physique et sportive, il en va de connaitre, en amont, l'environnement et le public concernés. C'est par l'utilisation d'outils théoriques et justifiés de recueil d'informations que la pratique va être adaptée. Il n'est pas question de mettre la santé du salarié en péril mais au contraire d'y contribuer.

En effet, dans un souci de performance globale de l'entreprise, le sport comporte des apprentissages mobilisant les ressources cognitives du salarié en formation. En s'appuyant sur le principe de pédagogie active et les théories en apprentissage moteur, la formation par le sport vient mettre une rupture aux pratiques courantes. La motivation du salarié est renforcée, catalysant ainsi la rétention d'informations et la prise de conscience. Même si le niveau d'expertise dans la pratique peut influencer l'impact de la formation, le développement personnel du salarié est tout de même touché. La formation par le sport enrichit son vécu. Cependant, les méthodes pédagogiques utilisées ne conviennent pas systématiquement à toute typologie de personne.

Toujours avec l'ambition d'appliquer les grands principes du sport à la formation en entreprise, **mettre en place une démarche d'accompagnement à long terme par le sport pour optimiser la formation des salariés peut s'inscrire comme une démarche efficace.** Au regard de

l'expérimentation, il est difficile de ne pas envisager l'accompagnement à long terme comme une solution à explorer et développer.

Si démontrer l'**effet du long terme sur la mémoire, l'engagement et la fidélisation** permet de confirmer l'intérêt de cette application, il est indispensable d'envisager la démarche dans sa globalité. Au même titre que l'entraineur écoute, suit et cadre son athlète, un accompagnement à long terme réussi doit être synonyme d'un suivi efficace et adapté. Il faut être en mesure d'**utiliser et développer des outils capables d'assurer un suivi à long terme.** Ces outils permettent un ajustement constant pour répondre aux attentes de l'entreprise en perpétuelle évolution. En effet, si le long terme peut être synonyme de processus lourd et complexe, il se révèle être en réalité d'une **flexibilité et d'un ajustement insoupçonnés**.

Pour se différencier, par rupture avec les méthodes conventionnelles ou encore par conviction intime, les fondateurs d'AbsoluSport ont à cœur de lier des relations de confiance forte avec les entreprises clientes. Le pari initial de proposer un accompagnement s'inscrivant dans la durée semble s'inscrire parfaitement dans **un processus impliquant**, **engageant** et **fidélisant.**

Si l'expérimentation unique ne permet pas de conclusion définitive, elle permet tout de même d'en orienter les axes d'amélioration, les éventuelles limites mais aussi les perspectives d'avenir. En effet, même si ce concept peut s'inscrire comme un service à la commercialisation compliquée de par son caractère novateur, il convient d'en parfaire son développement afin d'en assurer une possible pérennité.

En vue de la tendance actuelle et de l'émergence indiscutable du sport dans le monde de l'entreprise, serait-il encore une fois utopique, d'imaginer, entre le bureau de l'informaticien et celui du service comptable, le bureau du formateur par le sport ? Est-ce que l'Activité Physique et Sportive en entreprise ne devrait pas figurer au planning hebdomadaire ?

Bibliographie

- Ardoino J., *De l'accompagnement, en tant que paradigme*, 2000
- Article 4 du décret n°2014-1526 du 16/12/2014 du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale
- Atkinson & Shiffrin, *Travaux sur la mémoire*, 1968
- ATTAB N., *Musculation 50 programmes*, 150 exercices, Solar, mars 2013
- Aventur F., Bentabet E., Charraud A-M., Kirsh J-L, Marion I., Personnaz E., Simula P., Zygmunt C., *Rapport français pour le programme Leonardo da Vinci*, Document Céreq Evaluation, N°127, octobre 1997
- *Baromètre CSC*, Liaisons Sociales, 2004
- Barrau Y. & Bernard I., *Les principes de fonctionnement d'une organisation*, 2012
- Billat V., *Physiologie et méthodologie de l'entrainement : de la théorie à la pratique*, Bruxelles, Édition de Boeck, 3è édition, septembre 2012
- Bui-Xuan, *Les écoles michelin optent pour la méthode naturelle*, dans P. Arnaud, Education physique et sport en France 1920-1980, Clermont ferrand, édition AFRAPS, 1995
- Catteau R., *La natation de demain : Une pédagogie de l'action*, Broché, 20 décembre 2015
- Cézanne C. & Guillon O., *Manifestation, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : grille de lecture critique*, 2013
- Comenius, *La Grande Didactique, Traité universel d'enseigner tout à tous* (1657), trad., Klincksieck, coll. "Philosophie de l'éducation", 2002
- D'Almelda N. & Libaert T., *La communication interne des entreprises*, Edition Dunod, 2006
- Drucker P., *The Practice of Management*, Broché, Réédition, 2006
- Durand J.P., *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Broché, 2012
- Erhenberg. A, *Le culte de la performance*, Fayard/Pluriel, 1991
- Fortin & Rousseau, *Psychologie cognitive*, Université du Québec à Montréal, 2004
- Girandola F. & Roussiau N., *L'engagement comme source de modification à long terme*, dans Cahiers internationaux de Psychologie Sociale ,2003
- Grasset-Morel .V, *L'Express*, publié le 01/10/2010

- Guezennec C.Y., *Effets de l'exercice physique et de l'entrainement sur la neurochimie cérébrale : effet sur la performance et la santé mentale*, EDP Science, janvier 2011
- Institut national de la statistique et des études économique, *L'équipement des français en bien durable fin 1968*, dans Economie et statistique, volume 3, Juillet-Aout 1969
- Kiesler & Sakumura, 1966, Cités par Bernard F. & Joule R.V. dans *Lien, Sens, et action : vers une communication engageante*, 2004
- *La formation professionnelle continue*, dans Vie publique, Mis à jour le 21/10/2009
- Laubie. R, *Apports de l'intelligence sur la motivation d'équipe*, Paris VIII, Mémoire de DESU Pratiques du Coaching, 2008
- LEMERY E. & HANNEBIQUE S., *Tâtonnement expérimentale et pédagogie Freinet*, Edition ICEM n°35, 2002
- Malakoff-Médéric, *Synthèse Santé et bien-être des salariés, performance des entrepris*es, Rapport Santé et Bien-être en entreprise chiffres clés, 2014,
- MEDEF, *Rapport de l'étude de l'impact économique de l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société civile*, Septembre 2015
- MERRAKCHI I., *Mémoire le jeu dans l'enseignement / apprentissage de l'oral en FLE pour une médiation pédagogique adaptées aux apprenants*, I-3-3 l'activité brise glace pour une préparation psychopédagogique de la classe, 2011
- MIGNON P., *Sport, insertion, intégration, dans Homme et Migration*, N°1226, juillet-aout 2000
- MISSOUM G., MINARD J-L., *L'art de réussir : l'esprit du sport appliqué à l'entreprise*, Paris, les éditions d'Organisation, 1990
- Mucchielli R., *L'observation psychologique et psychosociologique*, ESF éditeur, Paris, 1999
- Organisation Mondiale de la Santé (OMS), *Recommandations mondiales sur l'activité physique pour la santé*, 2010
- Ottavi D., *Le jeu*, dans Penser l'éducation, Notions clés pour une philosophie de l'éducation, Issy-les-Moulineaux, ESF, 2005
- Peretti, *Ressources humaines et gestion des personnes*, Paris, Vuibert, 2009
- Pierre J., *Le Sport en Entreprise, Enjeux de sociétés*, Economica, 2015
- Poyer, *Les premiers temps des Véloces-clubs : Apparition et diffusion du cyclisme associatif français entre 1967 et 1914*, Paris, L'Harmattan, 2003
- *Premier baromètre Management de la Formation*, 2016
- *Programme National Nutrition Santé* (PNNS), 2001

- Raveleau G. & Marinier F., *Les cercles de qualité français*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1983

- Reuchlin. M, *Psychologie*, PUF, 1983

- Roulin J-L., conférence « *Mémoire et Apprentissage* », Janvier 2011

- Salmoni, Schmidt & Walter, C.B. (1984), *Knowledge of results and motor learning : A review and critical reappraisal*, dans Psychologial Bulletin, 1995

- Schmidt, *Apprentissage moteur et performance*, Paris, Vigot, 1993

Webographie

Barthelot B., *« Définition : Analyse SWOT »*, dans Défintion Marketing, (en ligne) http://www.definitions-marketing.com/definition/analyse-swot/ (page consultée le 02/08/2016)

Baromètre Cegos 2015, dans « *Climat social et qualité de vie au travail*. » (En ligne) http://www.cegos.fr/Pages/climat-social-qualite-de-vie-barometre-cegos.aspx (page consultée le 24/05/2016)

Bachi. S, Lebrun. M, Smidts. D, « *Un modèle outil pour fonder l'évaluation en pédagogie active : impact d'une formation sur le développement professionnel des enseignants »,* (en ligne) https://ripes.revues.org/307 (page consultée le 25/02/2016)

Céreq, dans « *Les freins à la formations vu par les salariés »*, (en ligne) http://www.cereq.fr/publications/Bref/Les-freins-a-la-formation-vus-par-les-salaries (page consultée le 23/02/2015)

Dr JUIGNET. P, dans « *La régénération neuronale et le sport »*, (en ligne) http://psychisme.org/WordPress3/la-regeneration-neuronale-et-le-sport/ (page consultée le 22/04/2016)

European Food Information Council , dans « *Les bienfaits de l'activité physique »*, (en ligne) http://www.eufic.org/article/fr/artid/bienfaits-activite-physique/ (page consultée le 05/04/2016)

GAUNAND A., dans *"Une définition du leadership : influencer et fédérer",* (en ligne) http://www.antonin-gaunand.com/leadership/une-definition-du-leadership-influencer-et-federer/ (page consultée le 23/04/2016)

INSEE, dans *« Espérance de vie, taux de mortalité et taux de mortalité infantile dans le monde ne moyenne de 2015 à 2020* » (en ligne) http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=CMPTEF02216 (page consultée le 12/05/2016)

« L'organisation informelle », dans Apprendre Gestion, (en Ligne) http://apprendre-gestion.net/l-organisation-informelle-avantages-et-inconvenients (page consultée le 22/07/2016)

Le Monde, dans *« Plus de 3 millions de français au bords du burn-out »,* (en ligne) http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/22/plus-de-3-millions-de-francais-au-bord-du-burn-out_4352438_3234.html (page consultée le 24/05/2016)

Le Monde, dans « *Suicide à France Télécom : des dirigeants menacés de poursuites pour harcèlement moral* », (en ligne)
http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/07/07/suicides-le-parquet-demande-le-renvoi-de-la-direction-de-france-telecom-pour-harcelement-moral_4965171_3224.html (page consultée le 24/05/2016)

La Rédaction de zdnet, dans « *Chiffres clés IT et l'édition logicielle en France* », (En ligne)
http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-les-services-it-et-l-edition-logicielle-en-france-39790401.htm (page consultée le 23/06/2016)

LOUART. C, dans *Capital Santé* (en ligne)
http://rc.vandoeuvre.free.fr/kiosquemed/endorphines.htm (page consulté le 7/05/2016)

Management de la formation, dans « *la formation en chiffres #12 : 30% des salariés français accèdent à la formation dans leur vie pro* » (en ligne)
http://www.managementdelaformation.fr/le-chiffre-du-mois/2013/05/28/30-salaries-francais-formation-dans-vie-professionnelle/ (consultée le 23/04/2016)

MEDEF, *« L'impact économique de l'activité physique et sportives sur l'entreprise, le salarié et la société »* (en ligne)
http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Goodwill/Synthese-pedagogique_Goodwill_090915.pdf (page consultée le 23/03/2016)

MEDEF, *« Impact du sport sur la compétitivité et la productivité de l'entreprise »* (en ligne)
http://www.medef-somme.fr/sport-et-entreprise/enquete-medef-impact-du-sport-sur-la-competitivite-et-la-productivite-de-lentreprise (page consultée le 23/04/2016)

Obésité et Santé, dans *« Chiffre de l'obésité »* (en ligne)
http://www.obesite-sante.com/comprendre_l_obesite/obesite_et_surpoids/chiffres_de_l_obesite1.shtml (page consulté le 05/04/2016)

Pôle Emploi, dans *« Le congé individuel de formation (cif) pour les salariés en cdi »* (en ligne)
http://www.pole-emploi.fr/actualites/le-conge-individuel-de-formation-cif-pour-les-salaries-en-cdi-@/article.jspz?id=60936 (page consultée le 24/05/2016)

« Productivité », dans Le Dictionnaire économique (en ligne)
http://www.newsecoweb.com/productivité (page consultée le 3/06/2016)

« Quel Leader êtes-vous ? » dans PrestAction Conseil (en ligne) *http://prestaction-mp.com/quel-manager-etes-vous/* (page consultée le 23/05/2016)

Table des Figures et Tableaux

- Figure 1 : L'entreprise à travers le temps *(p.15)*
- Figure 2 : Les différents Managements selon Rensis Liker *(p.20)*
- Figure 3 : La communication interne moderne *(p.24)*
- Figure 4 : L'espace des offres sportives dans l'univers du travail *(p.32)*
- Figure 5 : Les transferts entre financeurs finaux et initiaux *(p.47)*
- Figure 6 : Évolution du C.A. des organismes de formation ainsi que l'évolution du nombre d'organisme de formation en fonction du temps *(p.48)*
- Figure 7 : Taux d'accès à la formation selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle *(p.49)*
- Figure 8 : Taux d'accès à la formation selon la catégorie de salarié en 2012 *(p.50)*
- Figure 9 : Le triangle pédagogique de Jean Houssave *(p.55)*
- Figure 10 : Processus de mémorisation en formation *(p.65)*
- Figure 11 : Évolution des formations par le biais des APS *(p.66)*
- Figure 12 : Approche systémique de l'impact du sport dans le monde de l'entreprise selon trois niveaux différents *(p.69)*
- Figure 13 : Les étapes de l'action *(p.71)*
- Figure 14 : Pédagogie participative VS active *(p.72)*
- Figure 15 : Bête à corne représentative du projet d'AbsoluSport *(p.75)*
- Figure 16 : Différents objectifs et méthodes utilisées *(p.76)*
- Figure 17 : Différents objectifs et des méthodes utilisées pour le recueil d'informations *(p.77)*
- Figure 18 : Exemple d'un schéma PESTEL *(p.78)*
- Figure 19 : Objectifs et méthodes utilisées pour la formation par le sport *(p.88)*
- Figure 20 : Justification de la formation par le sport selon les objectifs opérationnels *(p.91)*
- Figure 21 : Représentation de la stratégie d'équipe réalisée lors de l'accompagnement flash *(p.102)*
- Figure 22 : Pack découverte – AbsoluSport *(p.106)*
- Figure 23 : Les 3 phases de la mémoire *(p.107)*
- Figure 24 : La méthode AbsoluSport : une méthode fidélisante ? *(p.113)*
- Figure 25 : Identifier les modules de travail : démarche de réflexion *(p.115)*
- Figure 26 : Module « Gestion des émotions » *(p.118)*
- Figure 27 : Exemple de « Suivi de compétences » complété *(p.123)*
- Figure 28 : Retour commun vierge *(p.124)*
- Figure 29 : Suivi des compétences – Module 1 – Rayon X *(p.131)*
- Figure 30 : Évolution des indicateurs d'engagement au court des modules de formation AbsoluSport *(p.133)*
- Figure 31 : Suivi de compétences global suite à l'accompagnement de la société Rayon X *(p.134)*
- Figure 32 : Cycle de vie de l'offre d'accompagnement proposée par AbsoluSport *(p.140)*

- Tableau 1 : Taux de contribution des entreprises au financement de la formation *(p.46)*
- Tableau 2 : Transfert entre financeur en 2012 *(p.47)*
- Tableau 3 : Récapitulatif des démarches pédagogiques en fonction du public *(p.54)*
- Tableau 4 : Lien entre courant socio-constructivisme et activité physique et sportive selon les acteurs d'une formation et leur relation *(p.58)*
- Tableau 5 : Avantage & Inconvénients des méthodes pédagogiques et le lien avec leur utilisation en APS *(p.58)*
- Tableau 6 : Les méthodes pédagogiques selon les indicateurs choisis par AbsoluSport *(p.67)*
- Tableau 7 : Objectifs visés selon la démarche d'entretien mise en place *(p.81)*
- Tableau 8 : Analyse PESTEL de l'entreprise Rayon X *(p.83)*
- Tableau 9 : Présentation et profil des stagiaires de Rayon X *(p.86)*
- Tableau 10 : Trame vierge d'une fiche d'intervention pédagogique avec ses explications *(p.96)*
- Tableau 11 : Tableau croisé de la typologie du groupe et la thématique de travail *(p.97)*
- Tableau 12 : Fiche d'intervention pédagogique pour la formation du 05/02/16 *(p.98)*
- Tableau 13 : Score final des équipes lors de la pratique de Snag golf *(p.99)*
- Tableau 14 : Tableau synthétique de la formation *(p.100)*
- Tableau 15 : Forces et Faiblesses de la méthode *(p.103)*
- Tableau 16 : Exemple de base de données *(p.105)*
- Tableau 17 : Les différentes mémoires dans l'apprentissage *(p.108)*
- Tableau 18 : Les 5 paramètres de la MLT appliqués à la méthode d'AbsoluSport *(p.109)*
- Tableau 19 : Manipulation de la variable engagement *(p.112)*
- Tableau 20 : Les modules de formation AbsoluSport *(p.116)*
- Tableau 21 : Les 5 typologies de groupes selon R.Mucchielli *(p.119)*
- Tableau 22 : Matrice d'observation du module « Gestion des émotions » (p.120)
- Tableau 23 : Résultat du test d'objectivité de la matrice d'observation *(p.129)*
- Tableau 24 : Suivi des indicateurs d'engagement fixés par AbsoluSport *(p.132)*
- Tableau 25 : Analyse S.W.O.T. de la démarche d'accompagnement par le sport *(p.136)*
- Tableau 26 : Matrice d'Ansoff *(p.141)*

Annexes

Annexe 1 :

« Les 6 attitudes spontanées dans la communication », décrites par H.E.PORTER……p.153

Annexe 2 :

Programme de Formation – société Rayon X par AbsoluSport……p.154

Annexe 3 :

Trame vierge Entretien Dirigeant – AbsoluSport……p.157

Annexe 4 :

Questionnaire Salariés – AbsoluSport ……p.159

Annexe 5 :

Résultat d'audit – société Rayon X par AbsoluSport……p.162

Annexe 6 :

Rapport final d'accompagnement – société Rayon X par AbsoluSport……p.165

Annexe 1 :

« Les 6 attitudes spontanées dans la communication », décrites par H.E.PORTER

LES 6 ATTITUDES SPONTANEES DANS LA COMMUNICATION, décrites par H.E.PORTER

ATTITUDES	DESCRIPTION		EFFETS PRODUITS
Attitude autoritariste (décision)	Décider de ce que l'Autre doit faire. Lui imposer une relation autoritaire et le guider par de conseils et solutions.	« Il faut… » « Vous devez…)	Risque de rejet, incompréhension Domination
Attitude de jugement (évaluation)	Porter un jugement en se référant à des normes et des valeurs, en imposant son point de vue d'«expert». Approuver ou désapprouver	« A mon avis… » « J'estime que… » «Je trouve que vous avez raison… »	Culpabilité, révolte Besoin de se justifier Blocage de la communication Agressivité Génère une relation de dépendance
Attitude d'interprétation	Traduire à sa façon, avec ses propres critères, les idées, comportements de l'interlocuteur	« Vous dites ça, en réalité je sais pourquoi… » « Si vous … c'est parce que… »	Risque d'interprétation erronée Incompréhension, désintérêt Blocage de la communication Agressivité Génère une relation de dépendance
Attitude d'enquête (intrusion)	Poser des questions pour faire préciser tel ou tel point qui nous intéresse sans tenir compte des priorités de l'autre.	« Pourquoi… » « Comment… » « Où… »	Impression d'interrogatoire Génère une relation de dépendance Mécanisme de projection
Attitude de conseil (soutien)	Soutenir l'interlocuteur en dédramatisant la situation, compatir, chercher à consoler	« Ne vous en faites pas, je vais vous aider… » « Ce n'est pas grave… » « A ta place… »	Sentiment d'être pris en pitié Impression qu'on élude le problème Limitation de l'autonomie de l'autre
Attitude de compréhension (reformulation)	Ecouter, attendre que l'autre se soit exprimé avant de reformuler. Volonté de comprendre le ressentit de l'autre.	« Si je vous entend bien, vous pensez que…. » «Vous me dites que…(reformulation)»	Sentiment d'être écouter, compris, respecté

Elisa Hull PORTER, 1914 -1987 : psychologue de l'Université de Chicago. Proche confrère de T. GORDON, A. MASLOW, W. SCHUTZ et surtout Carl ROGERS avec lequel il développa la relation d'aide centrée sur le patient.

- PORTER, E.H. An introduction to therapeutic counselling, 1950, Boston, Houghton Mifflin
- PORTER, E.H., Relationship Awareness Theory, Calrsbad, CA, Personnal Strenghts Publishing, Inc., 1973, new ed. 1996

IFSI Rockefeller –Etudiants infirmiers 03/02/2012

Annexe 2 :

Programme de Formation – société Rayon X par AbsoluSport

Formation
Management & LeaderShip

- Programme de formation active -

Cible : 12 Cadres et Salariés qualifiés
Prérequis : Cette formation ne nécessite aucun prérequis
Niveau : Fondamentaux
Période : Du 14/01/16 au 25/03/16

Programme et déroulé de la formation :

Phase 1 : Audit - 2h *(14/01/16)*

- Entretien individualisé avec le Chef de d'entreprise
- Entretien individualisé avec les Chefs de service
- Recueil des informations et des attentes auprès des salariés

Traitement des informations, **Définition d'une thématique** de travail & **Rédaction d'un programme de formation** adapté.

Thématique de travail : **Avancer & Travailler en équipe**

Objectifs :
- Assumer sa place dans son équipe au vue de mes compétences
- Identifier et comprendre les facteurs de réussite de l'avancée d'une équipe
- Identifier et consolider les forces internes d'une équipe

Intervenant : Camil Marasco

Phase 2 : Mise en place du programme de formation

Module 1 : **Mettre en place un environnement favorable pour mon équipe - 3h** *(05/02/16)*

- **S'organiser ensemble (leader, co-leader…)**
  - Trouver une organisation
  - Savoir écouter
  - Répartition des rôles
- **Méthodologie d'une stratégie**
  - Prise en compte des éléments externes
  - Compréhension de l'éco-système
  - Mettre en place une stratégie commune
- **Hiérarchiser les priorités**
  - Inventorier les tâches à réaliser
  - Ordonnancer les tâches
  - Affirmer une cohérence entre les actions

Intervenants : Kévin Diemunsch / Camil Marasco

ABSOLU SPORT

1

Module 2 : **Comprendre sa place au sein de l'équipe - 1h** *(15/02/16)*
Accompagnement flash

Intervenant : Kévin Diemunsch

Bilan intermédiaire

Module 3 : **Mon potentiel au service de l'équipe - 3h** *(26/02/16)*

- **Utiliser et valoriser les compétences de chacun**
  - Maîtriser les forces de mes ressources
  - Mettre en avant les compétences de chacun

- **S'impliquer dans les tâches à réaliser**
  - Déceler les compétences mises en jeu
  - Capacité à trouver un intérêt personnel à la tâche

Intervenants : Kévin Diemunsch / Camil Marasco

Module 4 : **La force du collectif - 1h** *(11/03/16)*
Accompagnement flash

Intervenant : Kévin Diemunsch

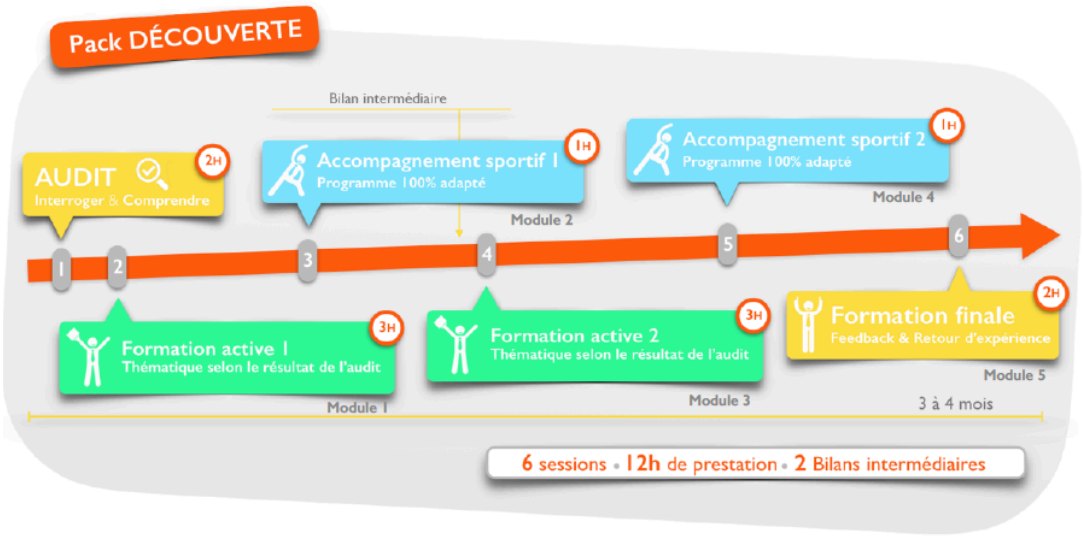
Module 5 : **Avancer efficacement en équipe & bilan final - 2h** *(25/03/16)*

- **Atteindre un objectif en équipe**
  - Performer grâce au collectif
  - Mettre en place des stratégies communes
  - Communiquer efficacement

- **Retour réflectif**
  - Faire un bilan des compétences travaillées
  - Retracer le parcours de formation
  - Verbaliser les thématiques abordées
  - Prendre des engagements au service du collectif

Intervenants : Kévin Diemunsch / Camil Marasco

Parcours de formation type :



Annexe 3 :

Trame vierge Entretien Dirigeant – AbsoluSport

Audit :

- *Entretien individuel avec le ou les dirigeants de l'entreprise*
- *Entretien avec chef de service, manager, assistant (poste à responsabilité)*
- *Questionnaire au près des salariés sur l'Activité physique et le monde de l'entreprise*
- *Traitement de l'information*

- *Conclusion de l'Audit : Points forts, notes (constats neutres), pistes de progrès (d'amélioration), points sensibles (ou faiblesses) et non-conformités majeures et/ou mineures.*

Trame de l'entretien dirigeant :

Contexte :
Histoire et évolution de l'entreprise ?
Types de services proposés ? Type de Clients ?
Nombre de salariés dans l'entreprise ?
Rayonnement de l'entreprise (Local, régional, national, international)
Quels sont les valeurs de votre entreprise ? votre plus-value ?

Activité :
Comment s'organise l'activité ?
Comment est votre activité ? (Constante, Saisonnière, Imprévisible…)
Votre activité est-elle dépendante d'une législation ?
Quelles sont les amplitudes horaires de l'activité ? (nuit, jour, 8h-12h/14h-18h)
Faites vous face à une forte concurrence ?
Quels moyens mettez vous en place pour aider vos équipes à atteindre les objectifs ?

Organisation :
Organisation interne officielle de l'entreprise ? (en services, hiérarchie…)
Organisation interne informelle ? Leader, Ancienneté…
Quelles sont les missions de chacun ?
Arrive-t-il que des missions soient multi-service ?
Comment est organisé physiquement l'entreprise ?

Salariés :
Les salariés sont-ils tous sur le même lieu de travail en même temps ?
Les salariés réalisent-ils des tâches répétitives ?
Conditions de travail ? (Pénibilité, Pression temporelle…)
Quelles sont les personnalités fortes, ancienneté, leader… ?
Êtes-vous fortement touché par l'absentéisme et turn-over ?

Formation :
Comment s'organise les formations chez vous ?
Quel type de formation ? (technique, de métier, transversales…)
Combien de formation sont faites ?
Qui est à l'initiative ? (conformité, individuelles…)

Innovation :
Avez-vous un besoin d'innover, créer… ?
Qui est à l'initiative ?
Comment s'organise elle ?

Communication :

Quels moyens de communication utilisez vous ? (mail, téléphone, plateforme…)
Jugez vous votre communication interne efficace ? Sur une échelle de 1 à 10.
Comment vous faites vous connaître au près de vos clients ?

Vie interne :

Avez-vous une pause commune ?
Existe il un espace commun de détente ?
Participez vous à des évènements entre salariés ?
Qui en est à l'initiative ?
Avez vous connaissance de rencontres informelles de vos salariés ?
Avez-vous des abonnements sportifs (type carte tennis, salle de sport…) pour vos salariés ?
Que mettez-vous en place pour participer au bien-être de vos salariés ?
Sur une échelle de 1 à 10 notez, selon vous, l'ambiance générale de votre entreprise ?

Management :

Comment sont communiqué les informations ? (mail, téléphone, direct, réunion, CR…)
Connaissez vous des conflits relationnels entre salariés et/ou service ? si oui, quelle gestion ?
En moyenne, combien de personnes sont sous la tutelle de vos managers ?
Avez-vous un contact direct avec vos collaborateurs, ou tout passe par les chefs d'équipes ?
A quelle fréquence rencontrez vous individuellement vos salariés ?
Comment communiquez vous les stratégies et objectifs de l'entreprise ?
Connaissez vous les objectifs personnels et/ou professionnels de vos salariés ?
Donnez vous des objectifs à court, moyen ou long terme ?
Quelle est la place de chacun face à la réalisation d'objectifs stratégiques etc. ?

Selon vous quelles sont vos menaces, faiblesses, opportunités, et vos forces ?

A quel degré êtes-vous prêt à intégrer l'APS dans votre entreprise ?

Annexe 4 :

Questionnaire Salariés – AbsoluSport

Sport et Entreprise

Ce formulaire vient en appui à la jeune start-up Absolu Sport pour connaitre la place du sport en entreprise

* Required

Pratiquez vous une activité sportive hors de votre temps de bureau ? *

- ◯ Oui
- ◯ Non

Si oui, quelle est votre fréquence de pratique par semaine ? *

- ☐ 1 fois / semaine
- ☐ 2 fois / semaine
- ☐ 3 fois et + / semaine
- ☐ 1 fois / mois

Quelle activités sportive pratiquez-vous ? *

plusieurs choix possible

- ☐ Sport collectif (rugby, football, ultimate..)
- ☐ Sport individuel (tennis, athlétisme, judo, boxe...)
- ☐ Sport de plein nature (escalade, randonné, VTT, course d'orientation...)
- ☐ Sport aquatique (natation, plongée, canoë..)
- ☐ Sport artistique (danse, gym, GRS...)

Sous quelle forme pratiquez vous ? *

- ☐ En compétition (dans un club, une association sportive)
- ☐ En loisir (en salle de fitness ou dans une association mais sans compétition)
- ☐ En autonomie (seul pendant votre temps libre)
- ☐ En famille, entre amis

A quel niveau évaluez vous la force du lien entre sport et monde de l'entreprise *

	1	2	3	4	5	
Aucun	◯	◯	◯	◯	◯	Indissociable

Que pensez vous des affirmations suivantes ? *

	pas d'accords	pas vraiment d'accords	plutôt d'accords	entièrement d'accords
Un sport collectif galvanise mes équipes	○	○	○	○
Le bien-être du salarié favorise ses performances	○	○	○	○
La pratique sportive réduit l'absentéisme et le turnover	○	○	○	○
L'évènement sportif inter-entreprise gènere du business	○	○	○	○
Les formations professionnelles sont indispensable	○	○	○	○
Le sport améliore mes performances au travail	○	○	○	○
La pratique sportive améliore les relation entre collègue	○	○	○	○

Quelles sont les valeurs prioritaire dans votre travail *

- ☐ Relation entre collègue
- ☐ Etre autonome
- ☐ Manager une équipe
- ☐ Etre dans le changement permanent
- ☐ La pontualité
- ☐ Option 6
- ☐ Other:

Selon vous, quels sont les biens faits du sport ? *

	Pas d'accords	Pas vraiment d'accords	D'accords	Plutôt d'accords	Tout à fait d'accords
Réduit mon risque de tomber malade	○	○	○	○	○
Réduis mon risque de burn-out et dépression	○	○	○	○	○
Améliore la communication avec les autres	○	○	○	○	○
Améliore mon image, me donne confiance	○	○	○	○	○
Augmente mon énergie et ma volonté à travailler	○	○	○	○	○
M'aide à me sentir bien dans mon corps	○	○	○	○	○

Quelles sont les valeurs importante pour votre entreprise ? *

(3 réponse maximum)

- ○ Progression
- ○ Respect d'autrui
- ○ Identité à l'entreprise
- ○ Collaboration/Coopération
- ○ Compétitivité
- ○ Esprit d'équipe
- ○ Rentabilité

Combien de formation avez vous suivi l'année précédente ? *

- ◯ 0 à 2
- ◯ 3 à 5
- ◯ 6 et +

Laquelle de ces thématiques de formation pourrait améliorer votre travail ? *

- ☐ Adaptation aux changements
- ☐ Cohésion d'équipe
- ☐ Gestion du stress
- ☐ Communication
- ☐ Répartition des rôles en équipe projet
- ☐ Prise de décision
- ☐ Dépassement de soi

Vous êtes

Quel est votre âge ? *

Annexe 5 :

Résultat d'audit – société Rayon X par AbsoluSport

Bilan
Audit Initial

Entreprise : [redacted]

L'entreprise propose de l'accompagnement et de la mise en conformité à ses clients utilisant, dans le cadre de leurs activités, des sources ionisantes (rayon X).
Ils proposent des formations, de la mise aux normes et de l'optimisation dans l'imagerie médicale, la radioprotection ou encore la physique médicale.

[redacted]

Effectif et profils du groupe de travail :

Noms	Statuts	Missions	Ancienneté	Types de contrats	Ages
[redacted]	Graphiste	Identité visuel	2 ans	CDI	32
	Cadre	Responsable Pôle Formation	7 ans et 9 mois	CDI	28
	Cadre	Qualiticienne	7 ans et 4 mois	CDI	31
	Cadre	Comptable	2 ans et 4 mois	CDI	24
	Cadre	Chef de projet Industrie	5 ans et 3 mois	CDI	32
	ETAM	Coordinateur Informatique	3 ans et 10 mois	CDI	24
	ETAM	Commercial	3 ans	CDI	29
	Contrat pro.	Assistante commerciale	1 an et 8 mois	CDD	23
	ETAM	Aide comptable	4 ans et 9 mois	CDI	23
	Cadre	Comptable	6 ans	CDI	37
	Cadre	Chef de projet Technique Physique Médical	3 ans et 8 mois	CDI	32
	ETAM	Assistante commerciale	8 ans et 4 mois	CDI	28

Constats :

Typologie du groupe :

Groupe de 8 femmes et 4 hommes.
[redacted] est une entreprise aux profils hétéroclites avec des radiophysiciens, chefs de projets, commerciaux, comptables ou même des responsables qualité.
Nous constatons une forte présence de profession très technique.
Nous observons également 3 salariées avec une forte ancienneté (supérieur à 5 ans) et 6 avec peu d'ancienneté.

ABSOLU SPORT

1 sur 3

Organisation physique :

Le bureau du Chef d'entreprise se trouve au centre de l'entreprise, juxtaposé au bureau RH ainsi qu'au service qualité. L'espace « détente » vient séparé la société en deux avec d'un coté : le bureau du chef d'entreprise, RH, qualité et comptabilité et de l'autre côté se trouve le service commercial, média, ingénierie et technique.

Organisation fonctionnel :

L'amplitude horaire est découpée comme suit :

8h30 - 10h - pause - 10h10 - 12h - pause repas - 13h30 - 17h

Le service commercial travail en étroite collaboration avec le service média (ce qui explique la position des bureaux). Les pauses sont prises de manière commune à 10h et à 15h sous la demande du Chef d'entreprise afin de favoriser la communication interne.

Noms du service	Nombres d'employés	Liens forts	Liens faibles
Comptabilité	3	avec tous	-
Ressource humaine	1	avec tous	-
Qualité Sécurité Environnement	1	Comptabilité	Commercial / Communication / Industrie
Industrie	2 + 1 contrat pro	Commercial	Technique Physique Médical / informatique
Technique physique médical	7	Qualité Sécurité Environnement	Industrie
Informatique	1	avec tous	-
Commercial	5 + 2 contrat pro	Industrie / Technique Physique Médical	Qualité Service Environnement
Communication	2	avec tous	Qualité Service Environnement

Salariés :

Le groupe de travail possède une moyenne d'âge inférieure à 30 ans. Nous sommes donc dans une génération à la naissance de la génération Y, ouvert aux nouvelles idées. Les termes *« demandeur »* et *« curieux »* ressortent fortement de l'entretien avec le chef d'entreprise.

L'ambiance générale, selon le questionnaire salariés, est relativement bonne avec une moyenne de 7/10. Cependant, les salariés déplorent la faible fréquence de participation à des évènements d'entreprises.

Ils sont majoritairement favorables à un accompagnement de développement des compétences au sein de leur entreprise.

Quant à la question du sport, ce public est très hétérogène puisque seulement 5 d'entre eux pratiquent au moins une fois par semaine une activité physique et sportive contre 7 qui pratiquent une fois par mois, voir jamais.

Ces salariés ont à disposition un espace cuisine toute équipée (cuisine, lave-vaisselle, frigo, machine à café etc…) au centre de la société. Cela semble être le point de rassemblement. Les 2 pauses journalières sont les mêmes pour tous, ce qui permet de rassembler les différents employés.

Traitement des données :

Les échanges intra-service sont favorables puisque l'organisation de chaque service se fait au sein d'un même bureau commun.

Cependant les échanges inter-service se déroulent lors des pauses journalières et la pause méridienne où de nombreux employés mangent dans l'espace « détente » mis à leur disposition. Ce moment informel traduit l'envie de se retrouver et favorise les échanges personnels et professionnels.

Hormis ce moment, les échangent sont essentiellement réalisés par mail pouvant rendre la communication plus neutre avec des interprétations parfois négatives et erronées. Ce phénomène ralentis parfois l'avancement des projets.

De plus, le Chef d'entreprise met l'accent sur un manque d'entraide dans certaines tâches d'un même projet. Le caractère mono-tâches de certains salariés et le fonctionnement linéaire fait parfois défaut selon le Chef d'entreprise. En effet, la vision très technique de chaque service empêche parfois la vision globale du projet et l'identification clair des objectifs communs. Puis, il constate parfois un manque de suivi dans l'atteinte des résultats et la transformation de nouveaux contrats.

C'est un groupe qui souhaite évoluer en terme de compétences étant tous favorables à un accompagnement de type formation active.

En conclusion, nous somme face à un public conscient que pour avancer personnellement, il faut se former sur des thématiques plus transversales de management et communication interne. Cependant, la notion d'équipe ne ressort que très rarement des entretiens. De plus, adopter une vision globale de projet n'est pas encore un automatisme, chose que le Chef d'entreprise veut faire naître dans ses équipes.

Peu sportif, le groupe ne compte pas d'handicap moteur, ni de contre-indication à la pratique d'une activité physique.

Décision de la thématique formation :

Avancer et Travailler en équipe

Annexe 6 :

Rapport final d'accompagnement – société Rayon X par AbsoluSport

Rapport Final
Accompagnement par le sport

- Pack découverte -

Cible : 12 Cadres et Salariés qualifiés
Prérequis : Cette formation ne nécessite aucun prérequis
Niveau : Fondamentaux
Période : Du 14/01/16 au 25/03/16

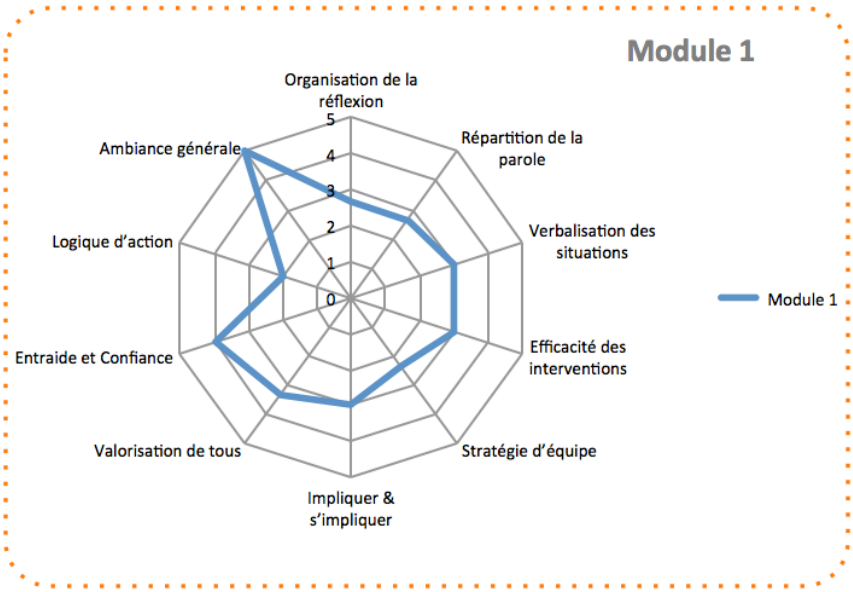
Thématique de travail : **Avancer & Travailler en équipe**

Objectifs :
- Assumer sa place dans son équipe au vue de mes compétences
- Identifier et comprendre les facteurs de réussite de l'avancée d'une équipe
- Identifier et consolider les forces internes d'une équipe

Module 1 : Mettre en place un environnement favorable pour mon équipe - 3h *(05/02/16)*

- S'organiser ensemble (leader, co-leader…)
- Méthodologie d'une stratégie
- Hiérarchiser les priorités

Le suivi de compétence :



ABSOLU SPORT

1

Le retour commun (vision du groupe) :

Atouts

- Complicité forte
- Confiance forte
- Motivation forte
- Entraide

Faiblesses

- Organisation
- Répartition des rôles

Opportunités saisies

- Adaptation
- Implication de tous dans l'activité
- Remise en question après intervention

Opportunités non-saisies & Menaces

- Prendre du recul sur la tâche à réaliser
- Remise en question autonome
- Interprétation des consignes

Les 3 engagements SMARTi :

1. Définir clairement les rôles de chacun dans les tâches et missions du quotidien : **« Qui fait quoi ? »**
2. Informer **tout le monde** de l'avancée des projets.
3. ——

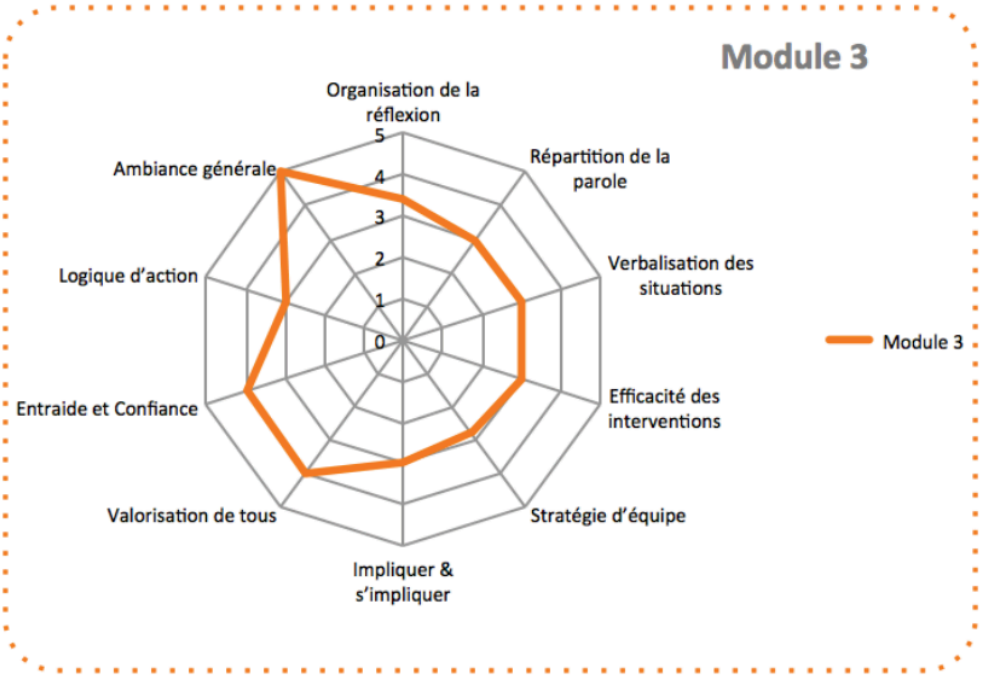
Module 2 : **Comprendre sa place au sein de l'équipe - 1h** *(15/02/16)*
Accompagnement flash

Mettre en place une stratégie d'équipe :
(Memo utile)

Module 3 : **Mon potentiel au service de l'équipe - 3h** *(26/02/16)*

- **Utiliser et valoriser les compétences de chacun**
- **S'impliquer dans les tâches à réaliser**

Le suivi de compétence :



Le retour commun (vision du groupe) :

Atouts

- Solidarité
- Motivation forte
- Écoute
- Rapidité
- Répartition des rôles

Faiblesses

- Stratégie efficace
- Respect des rôles

Opportunités saisies

- Cohésion
- Implication de tous
- Bonne adaptation aux consignes

Opportunités non-saisies & Menaces

- Utiliser l'environnement
- Prendre du recul sur l'action

ABSOLU SPORT

4

Les 3 engagements SMARTi :

1. **Identifier clairement les opportunités à saisir** et **tenter !**

2. **Écrire** noir sur blanc **les plans d'actions** à réaliser.

3. Informer **tout le monde** de l'avancée des projets !

Module 4 : **La force du collectif - 1h** *(11/03/16)*
Accompagnement flash

Les besoins d'une équipe :
(Mémo utile)

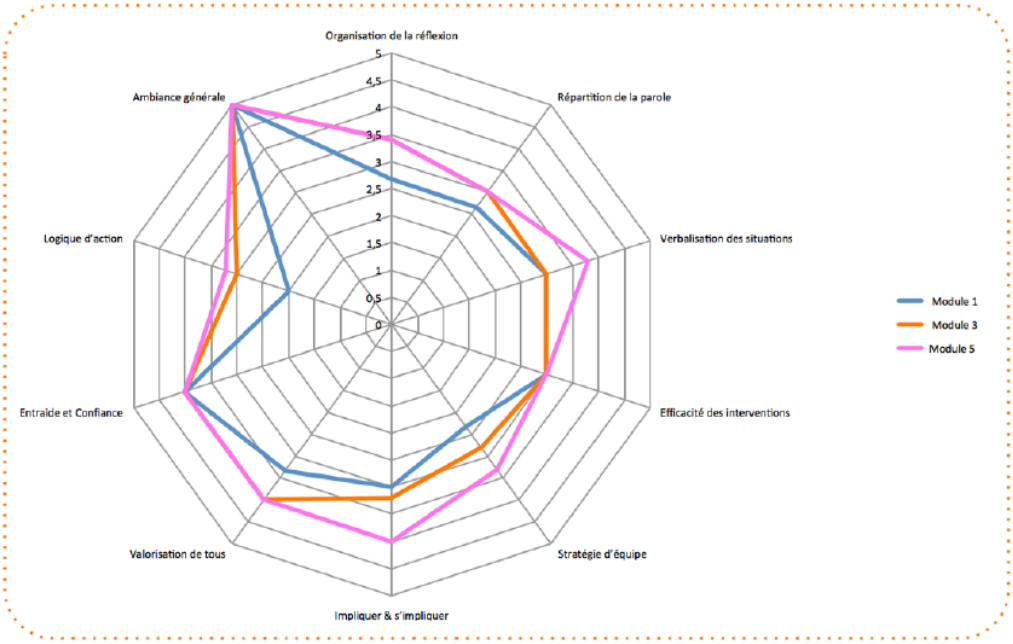
Les 3 engagements SMARTi :

1. **Prendre du recul** et **adopter une vision globale.**

2. **Formaliser à l'écrit les stratégies, les objectifs et les étapes !**

3. Renforcer la communication interne sur l'avancé des projets.

Les suivis de compétences durant l'accompagnement :



Profil général du groupe :

Nous sommes forcés de constater que l'ambiance générale au sein de l'équipe est de toute évidence très bonne et ce lors de l'ensemble de nos interventions.

Point forts :

L'entraide, la cohésion et la valorisation de tous n'est pas un problème dans l'équipe. Chacun occupe une place définie dans le groupe et tous semblent s'y épanouir. Une confiance forte émerge du groupe, ce qui se traduit par un groupe fortement soudé et solidaire dans l'effort. L'équipe semble pouvoir rester forte et unie en toute circonstance.

Axes d'amélioration :

Malgré la forte cohésion du groupe, un paradoxe persiste : la capacité à s'organiser efficacement en équipe. Nous constatons une nette amélioration dans leur capacité à s'organiser et à mener à bien une stratégie d'équipe. La notion d'objectif semble chez eux un élément de motivation fort qui s'avère payant quand la stratégie et le réflexion est menée efficacement. La progression dans l'organisation du travail en équipe semble en nette évolution, ce qui devrait porter ces fruits dans les mois qui suivent si l'implication reste constante.

Une faiblesse dans la capacité à organiser une réflexion efficace et rapide semble persister, un point qui demande à être vérifié dans la vie quotidienne en entreprise.

Notons que l'ensemble des points énumérés ci-dessus sont le fruit d'une étude des comportements et capacités à travers un accompagnement et une formation par l'activité physique et sportive. En aucun cas nous ne jugeons les compétences professionnelle des collaborateurs.

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER

Concevoir un accompagnement de formation par le sport au services des salariés : Cas d'étude des solutions proposées par le société AbsoluSport

Kevin DIEMUNSCH & Camil MARASCO

UNIVERSITE DE LORRAINE

Août 2016

Formation, Sport, Sport en entreprise, Accompagnement, Développement personnel

AbsoluSport est une société organisme de formation souhaitant développer une nouvelle approche de l'accompagnement des salariés vers un développement personnel et une amélioration des performances par l'activité physique et sportive. La conception de cette nouvelle méthode a permis une réflexion sur les apports du sport et des activités ludiques sur l'apprentissage des collaborateurs, la mémoire, les capacités cognitives et mentales, mais aussi sur leur développement personnel dans l'entreprise.

Cette réflexion, portée sur une nouvelle méthode basée sur un accompagnement à long terme, permet d'en étudier l'impact. Pourquoi et comment proposer des accompagnements à long terme par le sport pour développer les performances d'une entreprise ? Une réflexion autour des biens-faits de ce format permet de comprendre les grands principes et étapes de cette méthode développée par AbsoluSport. L'étude et l'expérimentation permettent de porter un premier regard critique sur un concept en plein développement.

Design a training support for Sport employees : a case study of the solutions offered by the company AbsoluSport

Formation, Sport, Sports Company, Support, Personal development

AbsoluSport is a formative corporation whose goal is to develop a new accompanying employees approach towards a personal development and a performance improvement thanks to a physical and sportive activity. The conception of this new method has enabled a reflection on sport and recreational activities contribution on the learning process of the collaborators, their memory, their mental and cognitive ability, but also on their individual growth within the company.

This consideration, focused on a new method based on a long-term support, allow for a reliable analyze of it's impact. Why and how to propose a long-term accompaniment through sport in order to develop a company's performances? A reflection on the benefits of this formula permits the understanding of the main principles and stages of this method elaborated by AbsoluSport. Study and experimentation allow a first critical look on a booming concept.