

KNOWLEDGE.ESSEC.EDU

ESSEC

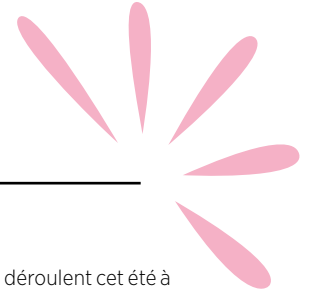
KNOWLEDGE

REVIEW



Sport

ÉDITORIAL



Après des années de préparation, les Jeux Olympiques et Paralympiques se déroulent cet été à Paris. Tout le monde parle de l'impact des Jeux sur la vie quotidienne en Île-de-France - région où se situe l'ESSEC Business School. Les franciliens attendent les Jeux avec un mélange d'inquiétude et d'enthousiasme. Comment cela va-t-il se passer ?

Cette édition de ESSEC Knowledge Review est dédiée au sport, avec un regard sur les coulisses de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, mais aussi sur l'impact des grands événements sportifs dans la région Île-de-France. Une dizaine de professeurs de l'ESSEC spécialisés en comptabilité et contrôle de gestion, marketing, droit et environnement de l'entreprise, et également management ont partagé leur expertise et leurs recherches dans ce hors-série. Ils explorent des thèmes aussi variés que la manière dont les marques peuvent prendre avantage des Jeux Olympiques, les dynamiques interpersonnelles dans le sport, le lien entre philosophie et sport, ou encore l'acceptation de la violence dans le sport. Les professeurs de l'ESSEC apportent également un éclairage sur les comportements liés au sport, comme la motivation, l'effort, et la façon dont nos loisirs peuvent être bénéfique pour notre vie professionnelle. La variété des recherches présentées dans ce hors-série représente la diversité de l'expertise de notre corps professoral.

À l'ESSEC, nous cultivons une longue tradition sportive à la fois dans notre vie de campus, notre pédagogie et bien sûr notre recherche. De 2001 à 2015, la Chaire Marketing Sportif International de l'ESSEC, lancée par le professeur Thierry Lardinois, a été reconnue pour son expertise dans le domaine du sport business. L'ESSEC accueille actuellement la Chaire ESSEC Sport, notre nouveau programme Bachelor HEPTA pour les sportifs de haut niveau, et le European Sports Business Program. En mai 2024, l'ESSEC a aussi signé un partenariat avec CY Cergy Paris Université et Prépa Diagonale pour ouvrir une nouvelle voie au programme Grande École pour les étudiants-sportifs. Le nouveau Sports & Recreation Center a ouvert ses portes en 2023, cadre idéal pour nos nombreux clubs étudiants et événements dédiés au sport. L'ESSEC est également labellisée Génération 2024 par les ministères de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ce qui souligne notre volonté de développer les liens entre le monde académique et le sport pour encourager les jeunes à pratiquer une activité physique.

La sélection de travaux de recherche liés au sport menés par des professeurs de l'ESSEC souligne notre volonté d'intégrer le sport dans l'éducation.

Le sport peut nous apporter des leçons de vie précieuses, quel que soit notre niveau. Je souhaite ainsi vous partager dans ce hors-série ESSEC Knowledge quelques unes de ces leçons.

Que les Jeux commencent !

Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

SOMMAIRE



LES COMPÉTENCES REQUISES POUR ORGANISER LES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES

Stefan Gröschl
Management



COMMENT LES HÔPITAUX PARISIENS SE PRÉPARENT POUR LES JEUX OLYMPIQUES

Marie-Léandre Gomez
Comptabilité et contrôle de gestion



POURQUOI ACCEPTONS-NOUS LA VIOLENCE DANS LE SPORT ?

Delphine Dion
Marketing



CHOISISSEZ VOS AMIS JUDICIEUSEMENT – ET VOS ENNEMIS ENCORE PLUS

Elisa Operti
Management



COMMENT LA CONCURRENCE PEUT AVOIR UN IMPACT SUR LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE

Maren Mickeler
Management



GAGNER L'ÉPREUVE DU MARKETING : TIRER PARTI DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS POUR UN MAXIMUM D'IMPACT

Marc Mazodier
Marketing



PRATIQUEZ UNE ACTIVITÉ ! COMMENT LES LOISIRS PEUVENT VOUS AIDER AU TRAVAIL

Karoline Strauss
Management



EFFORT, MOTIVATION : ET SI TOUT NE REVENAIT QU'À S'ORGANISER « UN BON TRIP » ?

Fabrice Cavarretta
Management



À FAIRE OU À NE PAS FAIRE : COMMENT FIXER DES OBJECTIFS PLUS AMBITIEUX

Sonja Prokopec
Marketing



PHILOSOPHIE ET SPORT, UN MÊME ART DE VIVRE

Xavier Pavie
Droit & environnement de l'entreprise



LES COMPÉTENCES REQUISES POUR ORGANISER LES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES



Stefan Gröschl est professeur de management. Il est connu pour son expertise en leadership responsable, de pratiques commerciales durables, de diversité et d'inclusion, de gestion internationale des ressources humaines et de comportement organisationnel. Ses recherches ont été publiées dans des manuels, des chapitres et des articles dans la presse commerciale et universitaire internationale. Il est membre du comité de rédaction pour des revues de management. Il a mené des programmes de formation pour des sociétés en France et à l'étranger. Il a travaillé avec plusieurs think tanks en Europe et en tant que consultant pour l'Organisation internationale pour les migrations des Nations unies. Il a été examinateur externe pour le Fonds européen de développement régional et pour des programmes gouvernementaux de subventions à la recherche en Europe et en Amérique du Nord.

Quand vous pensez aux Jeux Olympiques et Paralympiques, vous pensez peut-être au glamour des cérémonies, aux exploits physiques incroyables des athlètes au sommet de leur discipline, à la planification de votre calendrier pour assister à vos événements préférés... en bref, aux événements des Jeux eux-mêmes, mais pas tellement à l'organisation qui les précède. Stefan Gröschl, professeur de management, a récemment exploré ce qui se passe dans la planification des Jeux Olympiques et Paralympiques afin de mieux comprendre les défis managériaux et organisationnels et d'identifier les compétences clés qui sont utiles lors de l'organisation de grands événements sportifs. Les leçons apprises ici peuvent également être appliquées à d'autres contextes de travail.

Quelques facteurs rendent les Jeux Olympiques et Paralympiques si uniques : le nombre de visiteurs qu'ils attirent, la couverture médiatique, le coût élevé, l'impact sur la communauté locale et le temps nécessaire. Si l'on ajoute le processus de candidature des villes hôtes potentielles et le temps de préparation général, on obtient un processus de préparation de huit à neuf

ans. Cette complexité et cette incertitude distinguent les Jeux Olympiques et Paralympiques des autres événements de grande envergure.

Le professeur Gröschl a exploré ce qu'il est nécessaire pour relever le défi de l'organisation des Jeux et les leçons managériales que nous pouvons tirer du processus. Il a interviewé Ricardo Leyser Gonçalves, l'un des principaux organisateurs des Jeux de Rio de Janeiro, à la tête du Comité olympique de Rio en 2016, et s'est enquis des compétences clés, des priorités et de la gestion des crises.

Comment devenir un Olympien... organisateur

La connaissance opérationnelle : Il faut avoir une compréhension approfondie de ce qu'implique l'événement, de son histoire et des différents acteurs impliqués, notamment des relations politiques et des conflits interpersonnels en jeu. Il est important de comprendre les différentes motivations et intérêts des décideurs pour pouvoir collaborer.



Les « soft skills » : Cela nous amène à la compétence suivante : il est important d'avoir de solides compétences interpersonnelles pour pouvoir servir de médiateur entre différents groupes, communiquer et collaborer efficacement, et avoir un bon esprit d'équipe. Les capacités de négociation et de persuasion sont également essentielles pour coordonner le travail avec différents groupes de travail.

Coordination des équipes : Avec autant de groupes différents impliqués, il est essentiel de coordonner le travail des différentes équipes, même lorsqu'elles ne sont pas directement sous votre contrôle. Par exemple, Leyser Gonçalves identifie les aéroports comme un élément opérationnel clé : il devait s'assurer qu'ils étaient accessibles aux utilisateurs de fauteuils roulants, mais n'avait aucun contrôle direct sur le personnel technique qui pouvait le faire, et devait donc motiver les différentes équipes avec leur objectif commun d'accueillir les premiers Jeux Olympiques et Paralympiques en Amérique du Sud.

Fixer des objectifs : Il était également important de fixer des objectifs, petits et grands, à court, moyen et long terme, et de s'assurer que ces objectifs s'alignaient sur l'objectif final, à savoir l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques. Outre la fixation d'objectifs, Leyser Gonçalves a également été confronté au défi d'aligner les équipes sur des objectifs communs, ce qui n'est pas évident compte tenu de l'évolution des objectifs, des équipes temporaires et de changements d'objectifs. Il note également la nécessité de toujours garder ses objectifs à l'esprit, même en cas de forte incertitude et de complexité.

Résilience : N'oubliez pas le calendrier — l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques est un jeu de longue haleine, qui s'étend sur plusieurs années. Cela signifie que beaucoup de choses peuvent changer : le personnel, les directives, la situation économique... Il faut donc être capable de faire face aux imprévus et de s'adapter à un environnement changeant.

La gestion de projet : Bien sûr, des compétences plus techniques sont impliquées, comme l'acquisition, la budgétisation et le respect des délais, qui relèvent de la gestion de projet plus générale.

Hiérarchiser les tâches : Une compétence connexe est la capacité à hiérarchiser les tâches. Leyser Gonçalves fait remarquer qu'au niveau stratégique, les principales priorités et le calendrier sont établis par le Comité international olympique et le Comité international paralympique. Ils fixent des étapes clés en cours de route. Au niveau opérationnel, il souligne l'importance d'avoir des objectifs clairs afin de pouvoir organiser les priorités et les tâches. Dans son cas, l'objectif n° 1 était de « livrer les Jeux ». L'objectif n° 2 était « cette livraison ne doit pas se faire à n'importe quel prix ». Le fait de garder ces objectifs à l'esprit lui a permis de rester concentré et de faire preuve de créativité pour atteindre l'objectif n° 1 tout en respectant l'objectif n° 2.



Les principaux défis d'un méga événement sportif

Avec autant de balles en jeu, il y a forcément des défis à relever.

La communication : C'est à la fois une compétence et un défi. Leyser Gonçalves explique que l'un des principaux défis consiste à établir un canal de communication unique afin de rationaliser les communications et d'éviter que les fils ne se croisent. Il a également rappelé l'importance d'établir des relations solides avec les différents acteurs, comme le CIO, le CIP, les gouvernements locaux, etc. Cela permet de comprendre la politique des différentes organisations et d'anticiper et de gérer les conflits.

Partager les connaissances : Étant donné que les Jeux Olympiques et Paralympiques sont une entreprise d'une telle ampleur et d'une telle portée

historique, Leyser Gonçalves explique également que l'un de ses plus grands défis a été de bien comprendre les Jeux : les différentes étapes de préparation et d'organisation, les acteurs impliqués, les fédérations, les rôles du secteur public gouvernemental... et de s'assurer que tous les membres de l'équipe partagent leurs connaissances et établissent des relations avec leurs homologues des autres équipes.

La planification : Une autre leçon clé a été l'importance de la planification dès le premier jour, ce qui, selon Leyser Gonçalves, a été un problème pour son équipe. Comme il y a tant à faire, il n'y a pas de temps à perdre, et les contrats et les structures opérationnelles doivent être établis à l'avance.

Leçons à retenir

Si le rôle d'organisateur des Jeux Olympiques et Paralympiques exige des compétences spécifiques, les dirigeants d'autres secteurs peuvent également tirer des enseignements en matière de gestion. Leyser Gonçalves souligne l'importance de se concentrer, de faire confiance à son équipe et de gérer son temps.

Concentrez-vous sur votre objectif : Identifiez votre objectif clé (dans ce cas, la livraison des Jeux) et restez-y concentré, même quand vous devez gérer des défis qui menacent de faire dérailler l'objectif.

Faites confiance à votre équipe et déléguez les tâches : Il est impossible de travailler seul, surtout lorsqu'il s'agit d'un méga événement sportif ou même d'un grand projet. Il est essentiel de constituer des équipes que vous responsabilisez et

auxquelles vous faites confiance, et de leur déléguer des tâches. Cela permet de ne pas perdre de vue l'objectif à atteindre.

La gestion du temps : L'importance de la planification et de la hiérarchisation des priorités revient ici. Le temps est une ressource limitée et ne peut être acquis qu'une fois qu'il a disparu, ce qui fait de la gestion efficace du temps une compétence essentielle.

Les leçons sont tout aussi importantes pour ceux qui ne participent pas aux Jeux Olympiques : la complexité et l'incertitude s'appliquent à pratiquement toutes les entreprises de nos jours. Cela signifie que nous devrions tous réfléchir aux compétences qui peuvent nous aider à traverser la crise, et à la manière dont les dirigeants peuvent les encourager et les développer dans leurs organisations.

Contributions

Lorsque nous regardons les Jeux Olympiques et Paralympiques cette année, nous pouvons maintenant le faire avec une perspective d'initié sur tout ce qui se passe dans les Jeux. L'approche qualitative utilisée par le professeur Gröschl nous donne un aperçu riche et détaillé, une qualité unique dans un domaine dominé par la recherche quantitative.

Bien que la plupart d'entre nous ne soient pas des organisateurs des Jeux Olympiques ou même d'un méga événement sportif, les leçons de gestion apprises ici peuvent être appliquées à de nombreuses situations et soulignent la nécessité de compétences non techniques en plus des compétences techniques. La communication, la créativité, la gestion du temps, la résilience, le travail d'équipe : on entend

souvent dire que ces compétences sont importantes, et cela met en évidence leur utilité pour les dirigeants, en particulier dans des situations complexes et changeantes. Il est également utile de définir vos objectifs dès le départ, et de rester concentré sur nos objectifs au fil du temps.

Nous pouvons tous être des Olympiens – même si c'est seulement dans notre façon d'aborder notre travail! ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Pour en lire plus

Boehm, Benedikt & Gröschl, Stefan. (2019). From the Death Zone to the Boardroom: What Business Leaders and Decision Makers Can Learn From Extreme Mountaineering. 10.4324/9780429442544.

Gröschl, S. (2021). Planning and organizing the Olympic and Paralympic Games: the case of Rio 2016. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 11(4), 365-383.

COMMENT LES HÔPITAUX PARISIENS SE PRÉPARENT POUR LES JEUX OLYMPIQUES



Marie-Léandre Gomez est professeure associée, département comptabilité et contrôle de gestion. Elle enseigne le contrôle de gestion dans les programmes MiM Grande Ecole, Executive Education et Ph.D. Ses travaux de recherche portent sur les dynamiques d'organisation et de coordination, notamment l'apprentissage organisationnel et la créativité. Actuellement, elle coordonne un projet de recherche sur la coordination des équipes médicales dans les situations de crise extrêmes. Elle a contribué à des articles dans des revues académiques dont *Organization Studies*, *Management Learning*, *M@n@gement*, et des ouvrages édités chez Cambridge University Press, Oxford University Press. Diplômée de l'ESSEC (E93), elle est docteure en sciences de gestion de l'Université Paris-Ouest Nanterre-La Défense.

JO Paris 2024 : la Seine toujours trop polluée, mauvaise nouvelle à moins d'un mois de la cérémonie d'ouverture
-Le HuffPost, 28 juin 2024

Jeux de Paris 2024 : un nouveau rapport alerte sur les dangers de la chaleur
-Le Nouvel Obs, 18 juin 2024

Soupçonné de projeter des attentats durant les JO, un jeune homme des Yvelines mis en examen à Paris
-Le Parisien, le 21 juin 2024

Ces titres récents ne sont que trois parmi des dizaines dans la presse française et internationale à l'approche des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, qui soulignent les divers risques potentiels auxquels les Jeux sont confrontés : une Seine polluée, la canicule, les attentats...

Cela signifie que toutes les parties concernées doivent prendre les mesures nécessaires pour se préparer : le Comité international olympique, les délégations d'athlètes, la France, la police - et les hôpitaux, qui doivent être prêts à faire face à tout type d'évènements extrêmes. Ces préparatifs menés par les hôpitaux font l'objet des investigations de

l'équipe de recherche pluridisciplinaire coordonnée par Marie-Léandre Gomez (professeure à l'ESSEC). Outre Marie-Léandre Gomez, l'équipe de l'ESSEC comprend Marie Kerveillant (ingénieure de recherche et directrice académique adjointe de l'Executive Master in Management et Gestion des Organisations de l'ESSEC), Philippe Lorino (professeur émérite), et le Dr Matthieu Langlois (docteur en médecine, chercheur et enseignant) ; des partenaires de l'APHP Paris Santé Sorbonne-Université (équipe dirigée par le professeur Mathieu Raux) et de la chaire de géopolitique des risques de l'ENS (dirigée par Peter Burgess et Jan Verlin).

Ce projet, appelé COMEXT (coordination des équipes médicales et non médicales dans des contextes extrêmes), étudie la manière dont les équipes médicales et non médicales se coordonnent dans des contextes extrêmes, tels que les crises dans les hôpitaux et les attentats. En 2021, ils ont reçu un financement de l'Agence nationale de la recherche pour une période de trois ans. Ils combinent l'expertise de recherche en management, en philosophie, en géopolitique et en sociologie, ainsi que celle des professionnels de la santé.



Pourquoi se concentrer sur les hôpitaux ? Les crises s'y multiplient, leur gravité et leur complexité augmentent également !

Leurs recherches portent sur deux axes clés :

- **La coordination entre les primo-intervenants** comme les équipes de sécurité, comme le RAID (RAID signifie Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion, et est l'unité d'intervention de la police nationale) et son équipe médicale, les sapeurs-pompiers, le SAMU et les services hospitaliers d'urgence.
- **Les crises hospitalières**, en mettant l'accent sur le rôle clé des directeurs médicaux en temps de crise. Les hôpitaux sont impliqués à la fois dans les crises « internes » et « externes » :
 - **les crises à l'hôpital lui-même** qui touchent leurs structures et leurs infrastructures (inondations, cyberattaques, coupures d'électricité) et la sécurité des personnes (intrus armés, incendies).
 - **les crises extérieures**, qui provoquent un afflux massif de victimes, comme les accidents et les attaques dans la région de l'hôpital, situations dans lesquelles une coordination avec les équipes de premiers secours est nécessaire.

L'objectif du projet est de mieux évaluer le niveau de complexité des crises auxquelles les hôpitaux sont confrontés, de produire des connaissances sur leur organisation et de les aider à améliorer leur coordination en cas de crise.

Les Jeux olympiques : un concours de circonstances unique

Comme évoqué par les médias, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 sont confrontés à des risques de crises, notamment des vagues de canicule avec les risques qui en découlent pour la santé des athlètes et des spectateurs, des accidents de bus et des attentats. Les hôpitaux se préparent à un éventuel afflux de patients. De nombreux médecins, infirmières et employés ont reporté leurs vacances pour travailler cet été. De plus, comme beaucoup d'autres organisations, les hôpitaux sont conscients des risques de cyberattaques pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques. Tous les hôpitaux de la région parisienne et de toutes les villes accueillant les Jeux travaillent depuis des mois à la préparation de la crise :

- Coordination entre les différents hôpitaux et sites, notamment en cas de crise extrême.
- Mise à jour ou création de plans de crise, répartition des responsabilités dans les organisations, anticipation des spécificités de l'évènement, comme l'afflux massif de personnes parlant d'autres langues que le français. Tous les hôpitaux ont également organisé de grands exercices d'entraînement, impliquant les primo-intervenants, les services d'urgence, les salles d'opération, les médecins, les infirmières, la logistique, la pharmacie, l'approvisionnement, la communication... Tous les employés ont un rôle à jouer en cas de crise. Ces exercices impliquent des centaines de personnes et nécessitent des efforts considérables pour les organiser sans gêner la prise en charge des patients qui viennent à l'hôpital ce jour-là.

Ces exercices ne servent pas uniquement à répéter et à mettre en œuvre des plans de crise. Ils aident les hôpitaux à identifier les points faibles et à les corriger. Des scénarios sont élaborés pour faire prendre conscience de la manière dont le stress et les émotions des personnes influencent leurs réactions dans ces situations tendues.



Le groupe de recherche COMEXT étudie les différentes facettes de la préparation aux crises en interrogeant des médecins et des directeurs d'hôpitaux et en observant des exercices de formation et de crise. La collecte de données pour les Jeux Olympiques est en cours, mais les chercheurs ont fait part de leurs premières conclusions.

1. Les Jeux Olympiques et Paralympiques sont une excellente occasion de se préparer à la gestion de crise dans les hôpitaux, et de développer leur agilité et leur résilience. Historiquement, les hôpitaux se sont peu intéressés à la préparation et à l'organisation des crises. Toutefois, les attentats à Paris en 2015 ont été déterminants pour encourager certains médecins à améliorer la préparation des hôpitaux. Le docteur Langlois, à l'époque médecin-chef du RAID, et des médecins (notamment le professeur Raux à La Pitié-Salpêtrière) ont travaillé sur leur collaboration pour mieux se préparer à des afflux massifs de patients et ont développé des programmes de formation continue pour les médecins. Plus tard, en 2019, le poste de directeur médical de crise a été créé pour mieux organiser la réponse médicale aux crises. La pandémie de COVID-19 a encore démontré la nécessité de mieux coordonner et organiser. Cependant, confrontés à un manque criant de ressources humaines, les hôpitaux ont eu du mal à maintenir leurs efforts après la crise de la COVID-19. Paris 2024 fait de la préparation aux crises une priorité à nouveau, les hôpitaux développant des exercices de simulation et finançant la formation des principaux concernés, en réponse à cette situation. Les médecins et les directeurs d'hôpitaux reconnaissent que la préparation à d'éventuelles crises pendant les Jeux Olympiques les aide à améliorer leur coordination, leur capacité à mieux anticiper et à être plus agiles face à des situations incertaines et complexes.

2. Les résultats préliminaires révèlent également un équilibre entre les sexes dans la direction médicale de crises. Dans l'enquête, la moitié des directeurs médicaux de crise sont des femmes, alors qu'il y a globalement moins de femmes que d'hommes à la tête des services de médecine dans les hôpitaux. À cet égard, les hôpitaux semblent beaucoup plus équilibrés en termes de genre que la plupart des secteurs. Les chercheurs de COMEXT analysent différentes hypothèses pour expliquer ce constat. L'hypothèse la plus optimiste est que la gestion de crise est une opportunité pour les femmes médecins de se positionner sur des postes de management. L'hypothèse la plus pessimiste est que la gestion de crise ne semble pas si intéressante et valorisante pour les médecins hommes, qui laissent cette mission à leurs collègues femmes. Des recherches plus approfondies pourront permettre d'en savoir plus sur les causes de ce phénomène.

3. La conceptualisation du temps dans la crise : la pandémie de COVID-19 et maintenant la préparation des Jeux olympiques montrent qu'il faut revoir la conception de la crise comme un moment spécifique, un épisode que l'on peut différencier des temps « normaux ». Il y a de moins en moins de discontinuité entre les périodes de crise et les périodes hors crise, ainsi qu'au sein du trio traditionnel préparation - crise - débriefing/post-crise. COMEXT propose de revisiter le temps dans la crise avec une vision plus continue et processuelle. C'est particulièrement important pour les futures crises telles que la crise climatique. Dans le contexte des hôpitaux, cette conception du temps encourage à revoir la gouvernance de crise, avec une organisation de crise plus fluide. Actuellement, le directeur médical de crise est officiellement nommé et n'est actif qu'en période de crise, ce qui limite son rôle dans les

préparatifs. Par ailleurs, la coordination entre les hôpitaux, ainsi qu'entre les hôpitaux et le reste du système de soins et de secours doit être repensée. Cela fait partie de l'ambition des futures recherches et propositions du groupe COMEXT. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Référence

1. Lagadec, P. (2023). *Sociétés déboussolées : Ouvrir de nouvelles routes*. Paris : Editions Persée.

Pour en savoir plus

Gomez, M. L., Kerveillant, M., Langlois, M., Lot, N., & Raux, M. (2023). Organizational innovation under constraints: The case of covid patients' flow management in Parisian hospitals. *Health Services Management Research*, 36(2), 137-144.

Langlois, M., Autissier, D., Gantzer, G., Gomez, M. L., & Kerveillant, M. (2024). *Incertitude ordinaire : résilience organisationnelle en situation de crise*. Éditions EMS.



POURQUOI ACCEPTONS-NOUS LA VIOLENCE DANS LE SPORT?



Delphine Dion est Professeure de Marketing à l'ESSEC et est titulaire de la chaire LVMH. Elle a reçu le prix spécial du jury 2023 de la Fondation ESSEC. Ses projets de recherche explorent les dynamiques de marché en lien avec les questions environnementales et sociétales. Elle analyse en particulier les dynamiques de marché liées aux marchés de seconde main, aux nouveaux matériaux, à l'artisanat et à l'inclusivité. Ses recherches ont été publiées dans de nombreux ouvrages et revues scientifiques prestigieuses, y compris *Journal of Marketing*, *the Journal of Consumer Research*, and *the Journal of the Academy of Marketing Science*. Elle fait partie du comité de rédaction de cinq revues universitaires. Elle a reçu plusieurs prix, notamment le prix 2020 Outstanding Editorial Review Board Member Award de l'International Journal of Research in Marketing et le prix 2018 ESSEC Foundation Research Award.

À l'occasion de la Coupe du monde de rugby qui s'est déroulée en automne 2023 en France, des centaines de milliers de fans du monde entier ont afflué pour encourager leur équipe. Antoine Dupont, le capitaine de l'équipe de France, a mené les Bleus en quart de finale avant qu'ils soient éliminés par l'Afrique du Sud, et ce après avoir subi une blessure et une intervention chirurgicale majeure au début du tournoi. La blessure d'Antoine Dupont n'est pas un cas isolé. De nombreux joueurs sont amenés à quitter le terrain sur blessure. Pourquoi le rugby attire-t-il les foules malgré la violence qui peut se produire sur le terrain ?

Le rugby n'est pas une exception : le football américain, le hockey sur glace ou les arts martiaux mixtes (MMA) sont d'autres exemples de sports violents dont la popularité ne se dément pas. Dans ces sports, la violence n'est pas seulement accessoire ; elle est un élément central du jeu. Elle capte l'attention et crée une émotion qui se propage au sein du public. Les spectateurs peuvent apprécier un spectacle comportant de la violence, tout en sachant que cette dernière est condamnable. Dans cette expérience ambivalente, qu'est-ce qui rend la

violence acceptable aux yeux des spectateurs ?

Delphine Dion (ESSEC Business School), Clément Dubreuil (KEDGE Business School) et Stéphane Borraz (NEOMA Business School) se sont penchés sur cette question. Ils ont mené 21 entretiens avec des consommateurs (fans de rugby) et 9 avec des professionnels du monde du rugby, et ont analysé de nombreux posts sur les réseaux sociaux. Leur recherche permet de mettre en évidence les justifications qui permettent aux spectateurs d'assumer la situation d'ambivalence morale dans laquelle ils sont placés.

Pour gagner la bataille

Lors des entretiens, les chercheurs ont constaté que les personnes interrogées utilisaient souvent des métaphores et un vocabulaire guerrier pour décrire le rugby. Cela fait écho à de nombreuses références guerrières entourant les matchs, que ce soit au niveau du vocabulaire ou des postures. C'est par exemple le cas des hakas de l'équipe de la Nouvelle-Zélande, inspirés de rituels traditionnels des guerriers maoris. Le registre guerrier permet de transférer le



rugby dans une autre réalité (la guerre), dans laquelle la violence est légitime et valorisée.

Ce n'est qu'un jeu !

Cette dramatisation de la violence à travers le registre de la guerre s'accompagne paradoxalement d'une dédramatisation de la violence à travers des chants, des costumes ou des spectacles parodiques. Ces dispositifs permettent de tourner la violence en dérision et ainsi de la normaliser. Le match perd son caractère violent car ce n'est plus qu'un « simple jeu ». Par exemple, le Stade français a introduit des maillots roses, à motif léopard, avec des fleurs ou autres motifs insolites, ce qui permet d'inscrire le rugby et sa part de violence dans un monde de divertissement. Finalement, toute cette violence sur le terrain n'est pas si grave et on est là pour se divertir, s'amuser et passer un bon moment.

C'est comme ça

Une autre façon de justifier la violence dans le rugby est de faire référence aux règles du jeu. Tant qu'une action est autorisée, elle est acceptable. Un spectateur explique : « Il faut aussi faire la distinction entre la douleur infligée par des joueurs qui donnent le meilleur d'eux-mêmes, qui sont agressifs mais en respectant les règles, ce qui fait partie du jeu, et la douleur qui résulte des actions des joueurs qui enfreignent délibérément les règles. [...] Lorsque c'est dans le cours du jeu, quand il ne fait rien de mal, un joueur qui en blesse un autre fait son travail, il n'y a rien à lui reprocher ». Confrontés à une ambivalence morale, les spectateurs se tournent vers les règles établies parce qu'ils considèrent qu'elles sont légitimes et mises en place par des institutions légitimes, comme la World Rugby.

Toutefois, certains spectateurs ont exprimé leur inquiétude face aux chocs violents et aux blessures qu'ils engendrent : ils suggèrent que les règles soient adaptées. Au lieu d'accepter les règles, ils les remettent en question, ce qui est facilité par le caractère très évolutif des règles du rugby.

Les spectateurs sont également très exigeants par rapport aux arbitres pour faire respecter ces règles. Si les arbitres sont considérés comme trop laxistes, la violence est perçue comme inappropriée.

Moteur, ça tourne, action !

Le monde est une scène, et le rugby n'échappe pas à la règle. La façon dont un match est filmé et diffusé joue un rôle important dans la manière dont nous percevons la violence du match. Certaines actions violentes faisant l'objet d'une évaluation particulière de l'arbitre bénéficient de nombreux ralentis et d'arrêts sur image. Lorsque l'on parle de blessures, les commentateurs utilisent souvent dans un langage euphémique : « ça pique » plutôt que « ça fait mal », par exemple. Lorsque la violence d'un geste est trop extrême, les ralentis disparaissent des écrans des stades. Dans les cas les plus rares, les joueurs grièvement blessés peuvent être entourés par le personnel médical voire dissimulés derrière un drap blanc. Toutes ces pratiques modifient notre perception de la violence.



La violence peut aussi être esthétisée. Les commentateurs utilisent souvent des termes tels que beau et joli pour décrire une action, et #beaugeste et #beaujeu sont des hashtags fréquemment utilisés pendant les matchs. L'accent est mis sur « l'art du jeu », comme le décrit un spectateur : « Il y a une beauté dans le rugby. C'est un peu comme l'esthétique grecque de la force masculine, il exalte l'esprit de groupe. Comme les Spartiates, ou les soldats romains : la beauté d'une armée bien ordonnée, où tout est efficace ». Il peut en résulter une perception de l'esthétique de la violence. Tout cela contribue à en donner une vision déformée et dédramatisée de la violence.

Ainsi, cette étude suggère que certaines parties prenantes à ce spectacle (spectateurs, joueurs, diffuseurs télé, commentateurs, etc.) utilisent ou confortent des justifications qui rendent la violence acceptable. La référence à la guerre et aux règles, la production d'une esthétique de la violence ou encore la folklorisation du jeu sont différentes pratiques permettant de légitimer la violence.

Que faire maintenant ?

Même s'il ne s'agit que d'un jeu, l'augmentation des niveaux de violence et des blessures qui y sont associées est préoccupante. Les chercheurs proposent trois stratégies pour y remédier :

• **Contextualiser** : Les organisateurs et les diffuseurs de compétitions doivent réfléchir à la manière dont ils contribuent à normaliser la violence, par exemple en présentant les joueurs comme des guerriers ou en tournant en dérision les aspects les plus durs du jeu. Utiliser un langage direct pour décrire correctement les actions violentes, les blessures et la douleur contribuerait à montrer la violence telle qu'elle est dans le jeu.

• **Les règles** : Étant donné que de nombreux joueurs du marché justifient la violence en se référant aux règles, les instances dirigeantes accéléreraient utilement l'actualisation des règles afin d'éviter des niveaux élevés de blessures. Un exemple est celui des plaquages cathédrales, un geste autrefois accepté qui est maintenant interdit pour protéger les joueurs. Les commotions cérébrales sont certainement encore beaucoup trop nombreuses.

• **Audiovisuel** : Les décideurs politiques et les acteurs de l'audiovisuel pourraient élaborer une charte de responsabilité pour la diffusion des sports de contact. Cette charte pourrait proposer des mises en garde alertant (en particulier les plus jeunes spectateurs) sur la violence du contenu. Elle donnerait accès à des contenus supplémentaires expliquant le risque réel de violence et de blessures. Cela concerne au premier chef les médias sociaux comme YouTube, qui compilent des séquences courtes, violentes et spectaculaires extraites de matchs de rugby, totalement décontextualisées et qui totalisent des millions de vues.

Les sports violents ne sont pas près de disparaître. Étant donné cet engouement, il est important de comprendre comment les spectateurs justifient la violence sur le terrain. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Pour aller plus loin

Dubreuil, C., Dion, D., & Borraz, S. (2023). For the love of the game: moral ambivalence and justification work in consuming violence. *Journal of Business Ethics*, 186(3), 675-694.



CHOISISSEZ VOS AMIS JUDICIEUSEMENT - ET VOS ENNEMIS ENCORE PLUS



Elisa Operti est professeure de management. Elle donne des cours de stratégie et d'analyse des réseaux dans divers programmes (MS, Executive, PhD). Ses recherches portent sur la manière dont les réseaux sociaux affectent le comportement et l'innovation au niveau individuel, organisationnel et régional. Elle s'intéresse particulièrement à l'interaction des liens positifs et négatifs dans les réseaux sociaux, ainsi qu'aux processus de réseaux multiniveaux. Ses recherches ont été publiées dans diverses revues académiques (*Academy of Management Journal, Organization Science, Strategic Management Journal, Journal of Management*) et ont été financées par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), par l'Initiative Paris Seine et par la Fondation Nationale Suisse (FNS).

Le Palio di Siena est une course hippique historique qui remonte à l'époque médiévale. Si la course elle-même ne dure que 90 secondes, elle est précédée de plusieurs jours de festivités au cours desquels les 17 contrade (quartiers) de la ville traitent chacun leurs chevaux comme des rois. Toute la ville se mobilise pour assister à la course et s'entasse dans Il Campo, la place centrale, où la fête se poursuit dans la nuit, bien après la fin de la course de 90 secondes. Avec des enjeux aussi importants, il n'est pas étonnant que des rivalités et des conflits surgissent. Elisa Operti (ESSEC Business School) et ses collègues Stoyan Sgourev et Shemuel Y. Lampronti ont étudié les réseaux de rivalité durant le Palio¹, explorant et expliquant comment les managers peuvent exploiter la rivalité.

Apprendre à tirer parti des rivalités peut également être utile aujourd'hui dans le cadre d'une stratégie de gestion des talents. Le marché de l'emploi reste difficile à cerner : les employeurs et les entreprises toujours en proie à la « guerre des talents » doivent offrir des conditions de travail flexibles et des salaires plus élevés pour recruter et retenir les meilleurs talents. Quel est le lien avec une course hippique

légendaire ? Les managers doivent réfléchir à de nouveaux moyens de gérer cette mobilité. L'un d'entre eux consiste à gérer les rivalités entre les entreprises, car ces rivalités constituent une contrainte qui réduit la concurrence pour les talents. Pour cela, nous pouvons nous inspirer des jockeys du Palio.

Choisissez vos amis judicieusement – et vos ennemis encore plus

Si l'amour est une histoire vieille comme le monde, la rivalité l'est tout autant. Elle est présente partout - parmi les rivalités célèbres, citons Coca-Cola et Pepsi, Cambridge et Oxford, McDonald's et Burger King. Mais la rivalité n'est pas la même chose que la concurrence ; alors que la concurrence fait référence à une situation dans laquelle les objectifs des acteurs sont opposés², la rivalité consiste en un antagonisme plus personnel entre les acteurs. En d'autres termes, la rivalité est personnelle et fondée sur des relations sociales, tandis que la concurrence est impersonnelle.



Rivalité au Palio

Le Palio di Siena est fondé sur la rivalité : le 2 juillet et le 16 août, des chevaux représentant les contrade (quartiers) de la ville courent trois fois autour de la place principale de la ville. Chaque contrada a sa propre culture et sa propre communauté, et les Siennois sont farouchement fiers de leur contrada. Pendant le Palio, ils portent fièrement leurs couleurs, chantent leurs chansons et se moquent de leurs rivaux - des rivalités auxquelles ils sont exposés depuis leur naissance. La plupart des contrade ont également des alliés historiques. Par exemple, l'Aquila est alliée à la contrada Civetta et à la contrada Drago, et sa rivale est la Pantera.

Pendant la course, les jockeys font de leur mieux pour remporter le Palio ou empêcher la victoire de leur rival, allant jusqu'à désarçonner un autre jockey ou fouetter un autre cheval. Au cours de la période précédant la course, les principaux acteurs complotent sur la façon dont ils vont déjouer la course à la victoire de leur rival, en concluant des pactes et en identifiant leur jockey. Ces jockeys ne sont pas nécessairement des locaux représentant la contrada

dans laquelle ils ont grandi : ce sont des professionnels rémunérés qui offrent leurs services à une contrada. Bien qu'on attende d'eux qu'ils fassent preuve de loyauté envers leur employeur et qu'ils soient payés comme un athlète de haut niveau, ils peuvent concourir pour une autre contrada à l'avenir s'ils le souhaitent. C'est pourquoi les leaders s'efforcent de renforcer les liens avec eux, compte tenu de l'intense concurrence entre les talents sur le marché.

Une étude de la rivalité

Mais quel est l'impact de ces rivalités sur la carrière des jockeys ? Les chercheurs ont examiné les carrières de 480 jockeys entre 1743 et 2011 et ont mené des entretiens avec des acteurs clés, notamment des capitaines, des jockeys, des experts du Palio et des journalistes, afin de comprendre les moteurs de la mobilité professionnelle.

Ils ont constaté que si les jockeys ont représenté différentes contrades, c'est dans moins de 2 % des cas qu'ils en ont quitté une pour entrer en compétition avec un rival direct et féroce. De plus, les jockeys étaient également moins

susceptibles de passer chez les alliés de leur rival ou chez le rival de leurs alliés, ce qui montre que ces liens sont profonds.

Pour souligner cela, un jockey a déclaré : « Vous n'allez pas dans l'autre camp, chez le rival, ou dans la contrada qui est proche du rival. C'est à cause des relations que vous développez et des liens émotionnels. Vous ne pouvez pas aller d'un côté puis de l'autre ».

Dans les rares cas où les jockeys sont passés chez un rival, certaines caractéristiques de l'individu ont été mises en évidence. Au fur et à mesure que le marché du travail se développe et que les salaires augmentent, les rivalités deviennent plus importantes dans le choix de carrière, car les jockeys veulent gérer leur réputation et paraître fiable aux yeux de leurs employeurs.

Le lieu d'origine du jockey a également joué un rôle. Les jockeys qui changeaient d'équipe étaient plus souvent originaires de la région autour de Sienne, mais pas de Sienne même ou d'une autre partie du pays. Ces personnes ont peut-être trouvé le juste milieu entre le fait d'être un citoyen siennois, la tendance à respecter les normes sociales de la ville, et la méfiance envers les étrangers qui



conduit également ces derniers à se conformer aux normes sociales.

Un autre facteur clé était leur taux de réussite : les jockeys ayant un palmarès moins brillant étaient plus susceptibles de changer d'allégeance. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils savent qu'ils ont moins de chances de gagner et qu'ils sont donc plus enclins à se tourner vers le plus offrant. Par ailleurs, les meilleurs jockeys peuvent également être tentés s'ils estiment que la récompense financière l'emportera sur le coût de la réputation. En revanche, les jockeys de niveau moyen sont beaucoup moins susceptibles de travailler pour un rival.

Cadre managérial : utiliser la rivalité pour obtenir un avantage concurrentiel

Ces résultats peuvent être extrapolés pour servir une stratégie plus générale de gestion des talents, avec des conseils sur la manière de retenir les talents et de stimuler l'engagement des employés. Les chercheurs proposent un cadre en trois étapes pour cartographier, gérer et exploiter les rivalités inter organisationnelles³.

Cartographier les rivalités

- Cartographiez les rivalités et les allégeances de votre entreprise pour comprendre toutes les possibilités. Tenez compte de facteurs tels que la proximité et l'histoire commune.
- Ajoutez des informations sur les rivaux et les alliés des membres de votre réseau pour mieux comprendre le paysage concurrentiel.
- Identifiez les individus qui peuvent être les plus vulnérables à la concurrence, en utilisant des informations telles que les performances passées, la localisation et le professionnalisme.

Gérer les rivalités

- Proposez des actions pour renforcer l'engagement et la loyauté des employés. À Sienne, cela comprend des récits, des acclamations et des chansons - dans une entreprise, cela peut prendre la forme de récits et de techniques de socialisation qui incluent tous les employés.
- Encouragez la création de liens entre les employés.
- Communiquez sur l'importance de la loyauté.
- Bien que ces tactiques doivent inclure tous les employés, accordez une attention particulière à ceux qui ont été identifiés précédemment comme étant plus sensibles aux défis et aux opportunités offerts par les rivalités.

Exploiter les rivalités

- Les managers avisés peuvent utiliser les rivalités pour retenir les employés ou même recruter les meilleurs talents chez un rival. Comment ? Des liens sociaux forts peuvent être un outil efficace.
- Dans le cadre du recrutement, les managers pourraient, par exemple, s'intéresser aux nouvelles recrues dont le lieu de travail est mal situé ou à celles qui se sentent dévalorisées, et peut-être offrir à ces personnes une prime pour déménager.
- Les entreprises alliées peuvent également établir des accords pour offrir des avantages à ceux qui se déplacent entre leurs entreprises.
- Établissez des stratégies pour les cas où les choses ne se passent pas comme vous le souhaitez et où vous perdez un employé au profit d'un rival. Les anciens employés peuvent servir de passerelle entre les entreprises, et créer un réseau d'alumni de l'entreprise.
- En matière de recrutement, une autre stratégie consiste à pêcher dans des viviers de talents qui ne sont pas associés à votre rival : peut-être dans un autre domaine, ou ceux qui



viennent d'entreprises qui n'ont pas collaboré auparavant avec votre rival.

Si ces stratégies sont fondées sur les rivalités entre organisations, elles peuvent également être appliquées au sein des organisations.

Nous sommes nombreux à connaître un environnement de travail compétitif. En d'autres termes, même les rivalités au

sein d'une entreprise peuvent façonner le comportement des employés, ce qui signifie que les managers doivent également prêter attention à ces réseaux de rivalité interne.

Avec un marché du travail de plus en plus compétitif et la guerre des talents qui en découle, les managers doivent prêter attention à l'impact de ces rivalités sur leur entreprise et

à la manière dont elles peuvent être utilisées « pour le bien ». Ces marchés concurrentiels sont toujours marqués par des liens sociaux qui façonnent la carrière des individus. En tirant parti de ces rivalités, les entreprises peuvent recruter et retenir les talents plus efficacement. ■

Article écrit avec Julia Smith,

Références

1. Sgourev, S. V., & Operti, E. (2019). From Montagues to Capulets: Analyzing the systemic nature of rivalry in career mobility. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1333-1357.
2. Kilduff, G.J., Elfenbein, H.A., Staw, B.M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. *Academy of Management Journal*, 53(5), 943-969.
3. Operti, E., Sgourev, S. V., & Lampronti, S. Y. (2021). Choose Your Enemies Well: Mapping, Managing, and Leveraging Rivalry. *California Management Review*, 64(1), 29-46.



AMOUR EN DEMI-TEINTE: COMMENT LA COMPÉTITION PEUT IMPACTER LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE



Maren Mickeler est professeure assistante de management. Elle a une formation en gestion d'entreprise. Elle est titulaire d'un doctorat de la Ludwig-Maximilians-Universität München, d'une maîtrise de l'université de Hambourg et d'une licence de l'université de Hohenheim. Après avoir obtenu son diplôme, elle a travaillé pendant plus de deux ans dans deux multinationales des médias. Ses recherches portent sur la collaboration et la prise de décision des employés. C'est une chercheuse quantitative qui s'appuie principalement sur des expériences - sur le terrain, en laboratoire et en ligne - et sur des ensembles de données à grande échelle pour étudier ses questions de recherche.

Dani Carvajal, vice-capitaine du Real Madrid, s'est récemment exprimé dans Marca, un journal sportif espagnol, à propos de son nouveau coéquipier, Kylian Mbappé: « J'espère qu'il [Mbappé] ne fera pas un bon Euro, mais qu'il sera à son meilleur niveau à partir d'août ».

Pourquoi un vice-capitaine souhaiterait-il que son coéquipier ne joue pas bien? Parce que bien qu'ils soient dans la même équipe au Real Madrid, ils s'affrontent à l'Euro 2024 (le Championnat d'Europe de l'UEFA), Mbappé jouant pour la France et Carvajal pour l'Espagne. Chacun fera de son mieux pour éliminer l'équipe de l'autre - avant de se retrouver en août pour jouer de nouveau ensemble. Cette situation est courante dans le sport, où des joueurs deviennent rivaux ou concurrents, lorsqu'ils jouent pour leurs pays respectifs au lieu de leurs clubs, et passent ensuite coéquipiers une fois l'événement terminé. En 2024, avec l'Euro et les Jeux Olympiques, des centaines d'athlètes professionnels passeront de coéquipier à celui de concurrent et vice-versa en quelques mois.

C'est une situation normale dans le monde du sport et dans le monde professionnel. Même si vous n'êtes pas en lice pour une médaille, vous pouvez vous retrouver dans une situation où vous vous opposez à un collègue pour un même résultat. Par exemple, peut-être que vous, un développeur de logiciel, et votre Scrum Master êtes tous deux candidats à des élections locales - mais que vous vous présentez pour le même siège et pour des partis politiques différents. Que se passe-t-il une fois que vous revenez à la normale après avoir été concurrents? Cela a-t-il un effet durable sur votre travail, même si vous êtes censés à nouveau partager les mêmes objectifs et que la compétition est terminée?

Maren Mickeler, professeure assistante en management à l'ESSEC, et ses co-auteurs Thorsten Grohsjean (Université Bocconi) et Henning Piezunka (INSEAD) étudient cette question dans leur dernier projet de recherche. Ils ont analysé le fonctionnement de cette dynamique - travailler ensemble pour une organisation tout en ayant des affiliations avec d'autres organisations concurrentes - en s'appuyant sur l'exemple des joueurs de football professionnels.



La concurrence extra-organisationnelle entre collègues partageant le même employeur se produit fréquemment dans le monde des affaires. Par exemple, l'équipe de recherche a découvert que lorsque deux membres de la direction d'une entreprise étaient membres d'autres conseils d'administration, ils siégeaient aux conseils d'entreprises concurrentes dans 20 % des cas. Ces résultats ne sont pas si surprenants: les salariés d'une même entreprise ont souvent des profils similaires, ce qui les rend attractifs pour les mêmes entreprises. Par ailleurs, si ce sont des entreprises similaires, il y a de fortes chances qu'elles soient aussi concurrentes. Cela peut se produire si des collègues sont associés à différents groupes sociaux ou partis politiques en dehors du travail. La fréquence de cette constellation signifie qu'il est essentiel de comprendre ses implications pour la collaboration.

Si Kimmich et Kane jouent pour le FC Bayern Munich, puis Kimmich joue pour l'Allemagne et Kane pour l'Angleterre lors de la Coupe du Monde de la FIFA, les chercheurs ont émis l'hypothèse que leur relation compétitive extra-organisationnelle (induite par leurs affiliations nationales différentes)

pourrait avoir un impact sur leurs relations interpersonnelles une fois qu'ils ne sont plus concurrents. Pourquoi? Quand les personnes ont quelque chose en commun, une affiliation partagée, ils sentent que l'autre personne leur ressemble davantage. Elle leur est plus sympathique. Si des collègues entrent dans des affiliations extra-organisationnelles qui créent une liaison compétitive entre eux, ils peuvent commencer à voir l'autre comme plus « dissemblable ». En d'autres termes, ils peuvent devenir plus conscients de ce qui les divise que de ce qui les unit.

Pour que ce soit le cas, deux conditions doivent être remplies. D'une part, les membres d'une équipe doivent s'identifier à cette nouvelle affiliation. D'autre part, ils doivent se concurrencer directement dans leurs rôles extra-organisationnels.

La perfection sur le terrain : décomposer la dynamique d'équipe dans les équipes de haut niveau

Pour analyser si les affiliations extra-organisationnelles peuvent nuire à la collaboration entre collègues, Mickeler et ses collègues ont analysé le cas des joueurs de football professionnels masculins, en utilisant des données de la Coupe du Monde de la FIFA 2018 et des cinq principales ligues européennes (Angleterre, France, Italie, Espagne et Allemagne). Ils ont étudié des joueurs qui jouaient pour le même club mais pour différentes équipes nationales, tels que Raphaël Varane et Luka Modric, anciens coéquipiers du Real, qui se sont affrontés en Coupe du Monde pour la France et la Croatie (respectivement). Puisque les joueurs ne contrôlent pas leurs adversaires (en dehors de leur façon de jouer, bien sûr), cela signifie qu'ils ne choisissent pas leurs rivaux, ni s'ils joueront contre quelqu'un qui est un proche collègue en dehors des tournois. Cela signifie également que quelques semaines après avoir joué contre quelqu'un, ils seront de nouveau du même côté. Sans transition.



Dans la saison régulière des ligues de football, chaque club joue contre les autres deux fois. Cela fait 306 matchs pour la Bundesliga allemande et 380 pour les autres ligues européennes. Lors de la Coupe du Monde de la FIFA 2018, organisée tous les quatre ans, il y a eu 64 matchs au total. En utilisant les données de match de la société d'analyse sportive Wyscout pour les cinq grandes ligues européennes avant et après la Coupe du Monde, les chercheurs ont étudié le nombre de passes entre coéquipiers. Cela leur a permis de comparer comment le nombre de passes a changé pour les paires de joueurs traitées avant et après la Coupe du Monde, s'ils se sont directement affrontés, avec des paires non traitées qui ne se sont pas affrontées lors de la Coupe du Monde.

Il s'avère qu'il n'est pas si facile de redevenir amis après avoir été rivaux. Les chercheurs ont identifié une collaboration réduite (c'est-à-dire moins de passes) dans les paires de joueurs qui s'étaient affrontés pendant la Coupe du Monde. En d'autres termes, les joueurs qui avaient joué les uns contre les autres pour leurs équipes nationales respectives avaient tendance à passer le ballon moins fréquemment pendant la saison après la Coupe du Monde par rapport à leurs taux avant la Coupe. Ils se passaient également le ballon moins fréquemment par rapport aux joueurs qui avaient joué pour différentes équipes nationales mais pas les uns contre les autres. Cet événement rend la rivalité moins importante entre ces joueurs.

Cet effet commencé tôt et a duré. Les joueurs ont commencé à passer moins fréquemment à leur coéquipier/rival après l'annonce de la phase de groupes de la Coupe du Monde : donc une fois qu'ils savaient qu'ils joueraient l'un contre l'autre, mais avant que cela n'arrive réellement. Leur identité a joué un rôle. L'effet était plus fort pour les joueurs ayant une seule nationalité ou qui avaient vécu plus longtemps dans le pays, par rapport à ceux ayant une double nationalité (environ 33 %



des joueurs), et pour ceux qui étaient plus vocaux à propos de leur équipe nationale sur les réseaux sociaux. Leur collaboration réduite a continué tout au long de la saison post-Coupe du Monde - suggérant que l'effet ne se termine pas immédiatement après le tournoi. Les résultats indiquent que la dynamique d'équipe peut en prendre un coup après un grand tournoi - et que cela peut durer un certain temps, ce qui signifie que les joueurs, les entraîneurs et les propriétaires doivent être conscients du problème.

Du terrain au monde professionnel

Certes, nous ne sommes pas tous des joueurs de football professionnels gagnant des millions. En revanche, ce type de constellation se produit sous différentes formes dans le monde professionnel, comme les cadres de la direction dans différents conseils d'administration ou deux collègues faisant campagne pour le même siège politique. Les résultats de cette étude suggèrent qu'une période de compétition peut compromettre la collaboration. Cet effet semble

commencer dès l'annonce de la compétition et perdurer après la fin de la compétition. Cela signifie que ces résultats ont des implications en dehors du terrain, et que les entreprises doivent en tenir compte pour éviter des conséquences négatives sur la dynamique d'équipe.

Que peuvent faire les entreprises ?

Les organisations et les managers peuvent envisager de suivre les affiliations extra-organisationnelles de

leurs salariés pour identifier les situations où leurs salariés peuvent devenir des concurrents, étant donné l'impact négatif possible.

En cas d'affiliations concurrentes, les managers peuvent décourager la discussion de sujets délicats afin d'éviter un impact sur le travail d'équipe.

Les managers doivent gérer activement les sentiments de rivalité et de dissemblance entre les salariés qui se concurrencent en dehors de leur lieu de travail en parlant ouvertement de ces expériences.

Référence

Sytch, M., & Kim, Y.H. (2021). Quo vadis? From the schoolyard to the courtroom. *Administrative Science Quarterly*, 66(1), 177-219.

Les entreprises ne sont pas forcément en mesure d'influencer ce que leurs salariés font en dehors du travail. Pourtant, cette recherche souligne qu'il est important de garder à l'esprit l'influence sur le travail d'équipe, car les activités hors du travail peuvent se répercuter sur la dynamique au travail. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge



GAGNER L'ÉPREUVE DU MARKETING: TIRER PARTI DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS POUR UN MAXIMUM D'IMPACT



Marc Mazodier est professeur de marketing à l'ESSEC. Il enseigne Marketing Management et Marketing Research dans les programmes Executive Education, MBA et PhD. Ses recherches portent sur la gestion des marques et l'efficacité de la communication marketing. Ses travaux ont été publiés dans des revues prestigieuses telles que *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* et *Journal of the Academy of Marketing Science*. Marc a également fait du conseil pour plusieurs entreprises. Il est chercheur affilié à l'Institut SAMS. Il a donné plusieurs séminaires de recherche marketing en Europe, en Asie et au Moyen-Orient. Il est rédacteur en chef adjoint du *Journal of Advertising Research* et membre du comité de rédaction du *European Journal of Marketing* et du *International Journal of Advertising*. Il a obtenu son doctorat à l'École supérieure de gestion d'Aix-Marseille.

Sans aucun doute, les marques vont saisir l'opportunité d'exploiter l'énergie des Jeux Olympiques de Paris 2024. La question est de savoir quelle est la stratégie publicitaire la plus efficace pour atteindre cet objectif. Une nouvelle publication par Marc Mazodier, professeur de marketing et responsable du département marketing de l'ESSEC, François A. Carrillat (Griffith Business School) et Christine Eckert (UTS Business School, EBS Business School) examine comment les publicités adaptées aux événements sportifs influencent les attitudes et les choix des marques par rapport aux stratégies publicitaires traditionnelles.

En règle générale, les experts et chercheurs sont unanimes : pour que les publicités soient efficaces, il est préférable de rester cohérent et d'avoir des annonces qui correspondent à la catégorie de produits. Prenez les publicités pour les voitures dans lesquelles le client, heureux, conduit sur une jolie route, ou bien les publicités pour les banques, où les clients ont l'air confiants dans des situations financièrement sûres. La supériorité de la publicité typique sur la publicité atypique peut surprendre si l'on ignore que la plupart des consommateurs ne prêtent

guère attention aux publicités. Des recherches antérieures suggèrent que notre exposition moyenne aux publicités en ligne et sur des panneaux extérieurs est inférieure à une seconde^{2,3,4}. Par conséquent, les publicités qui sont facilement reconnaissables du point de vue de la marque et de la catégorie de produit sont en moyenne plus performantes.

Professeur Mazodier et ses collègues ont découvert qu'une publicité qui fait allusion à un événement donne aux individus un sentiment plus positif à l'égard de la marque et les rend plus susceptibles d'acheter cette marque. Cette exception à la règle est importante car les entreprises dépensent des millions de dollars pour les créneaux pendant des grands événements sportifs, qui obtiennent des millions de vues. Les spécialistes du marketing peuvent appliquer cette stratégie dans le cas des Jeux Olympiques, en utilisant des symboles de la ville hôte et des Jeux eux-mêmes - comme les baguettes, les bérets et l'architecture haussmannienne pour Paris 2024. Ce type de publicité n'est pas représentative de la catégorie de produits, mais attire l'attention du spectateur.



L'équipe de recherche a comparé des publicités appartenant à différentes catégories :

Les publicités typiques du produit : elles représentent le produit lui-même - la conduite dans une publicité pour voiture, par exemple. Cela permet aux consommateurs de reconnaître facilement l'objet de la publicité. L'Oréal utilise souvent ce type de publicité, avec des stars et une photo du produit.

Les publicités typiques d'événement : elles représentent l'événement, mais pas la catégorie de produits. Par exemple, la nouvelle campagne d'Air France pour les Jeux Olympiques de Paris en 2024 montre une femme dont le visage est peint aux couleurs du drapeau français, comme si le drapeau flottait au vent.

Les publicités à double typologie : elles comportent des éléments des deux catégories, comme la dernière publicité de Renault pour Roland Garros, qui montre des joueurs de tennis, des courts en terre battue et des voitures en mouvement.

Publicité atypique : ni l'événement ni le produit ne sont explicitement indiqués, et il y a des éléments inhabituels, ce qui

peut susciter l'intérêt du consommateur. Par exemple, Audi a montré des voleurs attendant leur chauffeur qui « ne pouvait pas s'arrêter de conduire » au lieu d'une voiture.

L'objectif de la publicité est que les consommateurs reconnaissent l'offre et de créer des attitudes positives à son égard. Les grands événements sportifs, où les supporters affluent vers un lieu donné et les téléspectateurs sont ravis sur leurs écrans, offrent une occasion unique de faire connaître une marque à un plus grand nombre de personnes. Alors, comment les entreprises peuvent-elles frapper un grand coup ? Professeur Mazodier et ses collègues ont entrepris d'étudier quel type de publicité était le plus performant, et pourquoi.

Viser l'or en marketing

Pour déterminer quel type de publicité a le plus d'impact, les chercheurs ont examiné la réaction des consommateurs à plusieurs publicités.

Les chercheurs ont mené quatre expériences sur le terrain et en laboratoire sur un total de 32 publicités. Elles ont eu pour objectif d'étudier

l'impact du type de publicité sur l'attitude et le choix de la marque par le consommateur, en soumettant différentes catégories de produits (voitures, nourriture et boissons, soins de la peau) et d'événements sportifs (Jeux Olympiques, Wimbledon et la Coupe du Monde FIFA). Grâce à une approche systématique, fondée sur les résultats de chaque étude, ils ont examiné comment les participants (étudiants et répondants de panels d'enquête en ligne) réagissaient à une publicité à différentes durées d'exposition et quels étaient les mécanismes à l'origine de ces effets. Un graphiste professionnel a conçu des publicités réalistes pour les expériences afin de s'assurer que les personnes interrogées n'étaient pas biaisées par une exposition antérieure.

Les participants ont été interrogés sur leur attitude à l'égard de la marque après avoir vu la publicité, ainsi que sur leur opinion sur la publicité elle-même et sur les attributs qu'ils associaient à la marque.

Il s'avère que les publicités typiques d'un événement sont les plus performantes, même pour des expositions très rapides (moins de 500 ms) et que ce phénomène est amplifié pour des temps d'exposition « plus longs » (jusqu'à 2 secondes). Bien



que les publicités typiques du produit ont également obtenu de bons résultats après une exposition très brève, ce sont les publicités typiques d'événement qui ont donné lieu aux meilleures évaluations de la marque et aux évaluations publicitaires les plus positives, peu importe la durée de l'exposition. Il est surprenant de constater que les publicités à double typologie ne sont jamais les plus performantes dans aucune des quatre expériences. Cela va à l'encontre de l'intuition puisque les experts du secteur et les chercheurs universitaires pensaient que ce type de publicité donnait de bons résultats.

Ensuite, les auteurs se sont penchés sur le « pourquoi » : qu'est-ce qui conduit à ces résultats ? Ils ont mis en évidence trois mécanismes :

- **Savoir de quoi parle la publicité :** les publicités typiques d'événement donnent suffisamment d'informations pour y parvenir, même avec une exposition rapide.
- **Susciter la curiosité :** le consommateur veut en savoir plus sur la publicité. Même si la catégorie de produits n'est pas liée au sport, il veut en savoir plus (quel est le lien entre le produit et l'événement ?) et cela attire son attention.
- **Transférer** les attributs que les individus associent à l'événement à la marque elle-même. Des attributs tels que populaire et emblématique, qui sont associés aux Jeux Olympiques, peuvent se traduire par des sentiments positifs à l'égard de la marque.

Ces résultats vont à l'encontre de des croyances conventionnelles, qui veulent que les publicités à double typologie soient le moyen idéal de tirer profit des méga-événements. En effet, les performances médiocres des publicités à double typologie signifient qu'elles ne sont jamais la meilleure stratégie publicitaire, car elles risquent d'embrouiller le consommateur. Les

effets des mécanismes et la performance gagnante de l'annonce typique d'événement sont amplifiés par une exposition accrue à la publicité.

Que doivent prendre en compte les équipes de marketing ?

- Soyez créatifs ! S'il y a un grand événement, sportif ou autre, identifiez comment vous pouvez impliquer des symboles emblématiques dans votre stratégie de marketing, même si l'événement n'est pas directement lié à votre produit ou à votre marque.
- Les publicités typiques d'événement fonctionnent bien même après une brève exposition, que ce soit dans la presse, en extérieur ou en ligne, c'est donc une stratégie qui vaut la peine d'être développée.
- Résistez à l'envie d'utiliser des publicités à double typologie et donnez la priorité aux publicités d'événement, qui pourraient susciter le plus d'intérêt de la part des consommateurs.
- Les sponsors d'événements devraient prendre note de la manière d'adapter leurs activités de marketing à l'événement afin d'accroître l'impact de leur parrainage, plutôt que d'utiliser des publicités standard.
- Lorsqu'il s'agit d'utiliser des symboles emblématiques, vérifiez les aspects juridiques - par exemple, les anneaux olympiques et les scènes de la Tour Eiffel la nuit sont soumis à des conditions strictes en matière de droits d'auteur. Si vous êtes un sponsor d'événement, ces dispositions légales peuvent ne pas s'appliquer, mais il convient tout de même d'appeler le service juridique.
- Il n'est peut-être même pas nécessaire d'utiliser des symboles déposés - les recherches du Professeur Mazodier suggèrent que des symboles plus génériques (comme des stades ou des sportifs en compétition), accessibles à tous, feront l'affaire.

• Les sponsors d'événements doivent identifier les symboles les plus représentatifs d'un événement et se coordonner avec le comité d'organisation de l'événement pour enregistrer ces symboles (si possible) afin de créer des publicités uniques plus efficaces.

Aujourd'hui, nous sommes submergés par les publicités : sur nos téléphones, dans le métro, à la télévision... mais combien d'entre elles retiennent réellement notre attention ? Professeur Mazodier et ses collègues proposent une stratégie pour renforcer l'impact d'une publicité malgré cette attention limitée en alignant les campagnes publicitaires sur les méga-événements sportifs.

Avec les Jeux Olympiques et Paralympiques qui approchent à grands pas, les publicités typiques d'événement offrent un moyen de marquer le but gagnant pour augmenter l'impact et susciter la curiosité et les sentiments positifs des consommateurs. À l'instar des équipes qui joueront cette année, chaque action doit compter. Les marques peuvent exploiter l'énergie de la foule et remporter la médaille d'or dans l'opinion des consommateurs. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge



Références

1. Carrillat, F. A., Mazodier, M., & Eckert, C. (2024). Why advertisers should embrace event typicality and maximize leveraging of major events. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.
2. Decker, J. S., Stannard, S. J., McManus, B., Wittig, S. M. O., Sisiopiku, V. P., & Stavrinou, D. (2015). The impact of billboards on driver visual behavior: A systematic literature review. *Traffic Injury Prevention*, 16(20), 234-239.
3. Marketing Week (2016). Marketers continue to 'waste money' as only 9% of digital ads are viewed for more than a second. Retrieved July 12, 2022 from <https://www.marketingweek.com/marketers-continue-to-waste-money-as-only-9-of-digital-ads-are-viewed-for-more-than-a-second/>.
4. Pieters, R., & Wedel, M. (2012). Ad gist: Ad communication in a single eye fixation. *Marketing Science*, 31(1), 59-73.

PRATIQUEZ UNE ACTIVITÉ! COMMENT LES LOISIRS PEUVENT VOUS AIDER AU TRAVAIL



Karoline Strauss est professeure de management à l'ESSEC Business School. Ses recherches portent sur les performances des employés, la motivation, le leadership, les carrières et le bien-être. Elle s'intéresse particulièrement à la manière dont les individus façonnent leur propre avenir et celui de leur organisation, notamment en contribuant à l'innovation ou à la durabilité. Ses travaux ont été publiés dans des revues telles que le *Journal of Management*, le *Journal of Applied Psychology* et *Human Resource Management*. Elle fait partie des comités de rédaction du *Journal of Applied Psychology*, du *Journal of Management* et du *British Journal of Management*.

Il vous serait bien difficile aujourd'hui de trouver quelqu'un qui remette en cause l'importance de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Des décennies de recherches ont montré que c'est essentiel pour la réussite tant professionnelle que personnelle, et les entreprises l'ont bien noté, en en faisant un leitmotiv dans les offres d'emploi et sur le lieu de travail. Mais ce que vous faites de cet équilibre et comment vous utilisez votre temps libre, est-ce important ? La professeure Karoline Strauss et ses collègues Ciara Kelly (Sheffield University Management School), John Arnold (Loughborough University) et Chris Stride (Sheffield University Management School) ont montré dans leur article que ça l'était bien : leurs recherches soulignent l'impact positif des activités sur les ressources psychologiques utiles au travail.

Une carrière professionnelle réussie ne se résume pas seulement à une somme d'expériences professionnelles, d'études et de capacités techniques sur un curriculum vitae. Vos ressources personnelles – des qualités comme l'auto-efficacité – sont aussi essentielles pour une carrière durable. La professeure Strauss et ses co-auteurs ont étudié une

carrière durable définie comme celle où la salarié est « en bonne santé, productif, heureux et apte tout au long de cette carrière »² et cette définition fait partie d'un tout – plutôt qu'elle ne domine – dans la vie de l'employé. Quiconque a lutté pour ne plus regarder ses mails après le travail ou hésiter entre rester tard au bureau et dîner avec des amis reconnaîtrait que c'est plus facile à dire qu'à faire. D'où l'accent mis sur les ressources personnelles qui peuvent booster une carrière dans la durée : à savoir, l'auto-efficacité. Le terme « auto-efficacité » fait référence à la force de votre conviction en vos capacités. Ici, les chercheurs ont étudié spécifiquement l'auto-efficacité des employés par rapport à leur carrière. Vous pourriez demander, pourquoi est-ce si important pour votre carrière ? Étant donné que le monde du travail évolue constamment, avoir foi en vos capacités est un atout qui n'a pas de prix face au changement et aux difficultés. Nous ne sommes pas les seuls à le dire, des vingtaines d'articles ont déjà souligné que l'auto-efficacité est inestimable pour une foule de comportements au travail, comme la satisfaction professionnelle³ et l'aptitude à l'emploi⁴.



Alors comment les loisirs s'inscrivent dans cette situation ? Et de quel type de loisirs parlons-nous ici ? Les activités de loisirs couvrent une large palette, depuis le « binge-watching » de Netflix à des activités plus exigeantes, comme la danse ou la chorale. Pour rendre compte de cette situation et de l'importance de l'activité dans laquelle vous vous êtes engagé, les chercheurs ont classifié les loisirs de deux façons : selon leur degré de sérieux d'une part et de similitude avec l'emploi du salarié, d'autre part. L'idée qu'un loisir puisse être « sérieux » semble contre-intuitive, mais cela signifie que vous le considérez comme une partie non négligeable de votre identité, qu'il demande un entraînement régulier dans l'intention d'y exceller. Et parce que l'acquisition de compétences implique de les maîtriser, cela peut aider à développer l'auto-efficacité en encourageant la confiance en vos capacités. Comme ces expériences ont lieu en dehors du travail, elles ne sont pas associées avec la peur de perdre votre emploi en cas d'échec, et permettent ainsi de nourrir des ressources personnelles dans un environnement moins stressant.

Jusqu'ici, nous avons dressé un tableau idyllique avec des loisirs sérieux et bénéfiques, mais il est important de prendre en compte le potentiel effet néfaste de ces activités sur vos ressources psychologiques. Un fort investissement dans un loisir peut-il avoir un inconvénient ? « Cela dépend du degré de similitude entre votre travail et votre activité », explique la professeure Strauss. L'analyse de la similitude a été conduite à partir de la proximité entre les compétences, les activités, les exigences mentales et physiques de l'activité en question d'un côté et du travail de l'autre. Nous voici devant un dilemme, dans la mesure où il peut être bénéfique de pratiquer les mêmes compétences durant votre temps libre et au travail, en développant ainsi vos ressources personnelles. D'un autre côté, sans vraie coupure avec votre travail, vous risquez de finir plus épuisé, avec des conséquences dramatiques pour vos ressources personnelles et votre emploi. En étudiant à la fois le caractère sérieux du loisir et la proximité travail-loisir, la professeure Strauss et ses collègues ont pu cerner ce dilemme et comprendre comment exploiter votre temps libre en faveur de votre temps plein.

Par cette approche, et en collectant mensuellement des données d'employés pendant sept mois, ils ont trouvé que deux schémas peuvent aider à optimiser votre temps libre. Si vous accordez plus de temps à un loisir sérieux mais différent de votre travail, ou frivole mais similaire à votre travail, vous noterez une amélioration de votre niveau d'auto-efficacité.

Mais attention à « l'excès » - les personnes qui accordent beaucoup de temps à la pratique d'un loisir à la fois sérieux et similaire à leur travail avaient parfois des niveaux d'auto-efficacité plus bas que lorsqu'elles accordent moins de temps au loisir de leur choix. La raison est peut-être qu'elles trouvaient cela éprouvant d'être constamment épuisées et pas particulièrement efficaces. Ainsi un journaliste avec un blog de cuisine à côté se sentira moins efficace qu'un expert-comptable avec un blog de cuisine, ou un autre journaliste qui aime pratiquer l'escalade durant son temps libre. S'engager dans différentes activités stimulantes vous procurerait donc des expériences différentes qui nourrissent des ressources différentes. Si vous puisez dans les mêmes ressources au travail et dans votre temps libre sur une activité plus stimulante, vous courez le



risque d'être épuisé par manque de repos. Réciproquement, si votre activité est proche de votre travail, mais moins exigeante, ce sera donc moins éprouvant et fatigant, ce qui vous permet de nourrir votre auto-efficacité.

Nous savons depuis un certain temps maintenant qu'il est important d'avoir une vie hors de son travail et que ce que vous faites sur votre temps libre a des conséquences sur votre travail. Grâce à cette étude, nous apprenons aussi que les loisirs ne sont pas juste un moyen de tuer le temps et de s'amuser – c'est aussi une opportunité pour développer des ressources utiles, comme l'auto-efficacité, qui se traduisent par le développement d'une carrière durable. Elle suggère aussi que l'impact des activités doit être fortement nuancé. C'est utile tant pour l'employeur qui recherche la meilleure efficacité chez ses employés, pour l'employé qui cherche à s'amuser et à avoir une carrière réussie, et pour l'entrepreneur en devenir qui voudrait transformer sa passion en business. Mais le travail ne s'arrête pas là : il est également intéressant de considérer l'impact des activités sur des résultats comme le rendement au travail et la santé, et si cela produit des effets pour tout le monde, dans la mesure où très peu des employés étudiés n'avaient d'enfants.

Que pouvons-nous faire de cette information ? En tant qu'employé, observez le lien entre votre activité de loisirs et votre travail, à quel point cette activité est exigeante et cruciale pour votre construction personnelle. Si vous constatez qu'elle est « très liée, très exigeante, et elle définit qui je suis » - vous devriez peut-être vous efforcer de vous déconnecter des deux, pour éviter d'épuiser vos réserves d'auto-efficacité. En revanche, si vous répondez soit « Ils sont proches, mais ma passion est relaxante et je ne la prends pas au sérieux ! » soit « Je consacre beaucoup de temps et d'effort à ma passion et c'est une grosse partie de ma personnalité, mais elle n'a aucun



rapport avec mon travail » - vous êtes chanceux, car cela pourrait augmenter votre auto-efficacité, qui développera la durabilité de votre carrière. En tant qu'employeur, considérez que tout le monde est gagnant si vous encouragez vos employés à se sentir épanouis et à rechercher des activités en-dehors du travail, plutôt que vouloir qu'ils ne se concentrent que sur leur travail. Finalement, cela peut servir d'avertissement pour ceux qui cherchent à développer une entreprise fondée sur leur passion – cela risque de faire beaucoup. En fin de compte, on

voit combien c'est important pour les chercheurs et les employeurs d'étudier comment le temps libre influence le temps passé au travail, et comment cette relation peut être nuancée. Et si quelqu'un cherche une motivation pour se lancer dans une nouvelle activité, précisez-lui également que c'est bon pour sa carrière! ■

Article écrit avec Julia Smith,
rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Références

1. Kelly, C. M., Strauss, K., Arnold, J., & Stride, C. (2019). The relationship between leisure activities and psychological resources that support a sustainable career: The role of leisure seriousness and work-leisure similarity. *Journal of Vocational Behavior*, doi: 10.1016/j.jvb.2019.103340.
2. De Hauw, S., & Greenhaus, J. H. (2015). Building a sustainable career: The role of work-home balance in career decision making. In A. De Vos, & B. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 223-253). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
3. Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62.**
4. Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 413-425.

EFFORT, MOTIVATION: ET SI TOUT NE REVENAIT QU'À S'ORGANISER « UN BON TRIP » ?



Fabrice Cavarretta est professeur associé de leadership et d'entrepreneuriat à l'ESSEC. Coordinateur du séminaire doctoral en entrepreneuriat, il a développé plusieurs programmes d'intrapreneuriat en formation continue. Ses recherches académiques portent sur la logique utilisée par les managers pour développer de nouvelles entreprises, et sur l'application de l'intelligence artificielle à l'analyse des individus et organisations. Le professeur Cavarretta a publié le livre *Oui ! La France est un paradis pour entrepreneurs* (Plon, 2016) dans lequel il aborde la spécificité des écosystèmes entrepreneuriaux nationaux.

Nous avons été conditionnés à penser que le travail acharné et la réussite vont de pair : pensez à Bill Gates déclarant qu'il n'a jamais pris un jour de congé pendant sa vingtaine, à la théorie de Malcolm Gladwell selon laquelle il faut passer 10 000 heures à faire quelque chose pour en devenir un expert, ou aux parents qui, dans le monde entier, disent à leurs enfants de bien travailler à l'école pour réussir et obtenir un bon emploi. Il semble intuitif que si vous faites un effort, vos performances le reflètent. Mais qu'en dit la science ? Dans un article récent paru dans *Organizational Dynamics*, Fabrice Cavarretta explore la relation subtile entre l'effort et la performance.

Il montre qu'en ce qui concerne la science du comportement organisationnel, la capacité à l'effort n'est pas une donnée fixe et ne joue pas un rôle central — le développement de la motivation devrait prendre le devant de la scène. En effet, dans la plupart des cas, difficile à déterminer si l'effort est vraiment une cause ou plutôt une conséquence : une personne fait-elle un effort parce qu'elle aime son travail et apprécie l'interaction avec ceux qui l'entourent (effort-conséquence) ; ou parce que la personne veut juste atteindre un certain résultat (effort-cause) ?

Le professeur Cavarretta propose ainsi une autre perspective : nous pouvons considérer l'effort à travers une boucle de rétroaction : effort - performance - plaisir - motivation - effort. Si cela vous semble familier, c'est parce que cela ressemble aux mécanismes observés dans d'autres comportements compulsifs, certains toxiques tels que la toxicomanie, certains désirables tels que la passion pour la musique ou pour un sport. De telles boucles sont très fréquentes, et expliquent nombre de spirales de comportement tant positives que négatives. Une telle conceptualisation de l'effort s'applique particulièrement bien au management et à l'éducation, domaine où l'on vise à améliorer la performance des autres.

Organiser l'Effort-Conséquence plutôt qu'espérer l'Effort-Cause

Il est important de ne pas se tromper sur la causalité de l'effort, et de se méfier de la sagesse populaire par laquelle la capacité à l'effort va conditionner la performance. En réalité, l'effort est généralement la conséquence



© Aleksandr Luk

de quelque chose, et non une cause principale.

Pour accomplir quelque chose, « faire un effort » devient alors une question du bon moment, du bon endroit, et non le point focal. Il s'agit également d'une prophétie autoréalisatrice : quand nous croyons en nos capacités, nous sommes plus motivés, puis nous réalisons de meilleures performances, ce qui renforce la croyance en nos capacités, et ainsi de suite, ce qui mène à une longue suite d'effort-conséquence.

En outre, il n'est pas toujours possible de fournir un effort sur de longues périodes : ceci épuise nos ressources mentales, la motivation originale s'use quand on tire dessus... Ainsi, recourir à l'effort-cause va échouer à un moment ou à un autre. Ce phénomène est lié au besoin de plaisir régulier : si nous ne pouvons pas obtenir une récompense, notre cerveau se désintéresse. Alors, comment maintenir nos efforts même si la récompense se trouve dans un avenir lointain ?

Continuer à faire du bon travail : Boucles comportementales et plaisir

L'astuce consiste à ne plus considérer l'effort comme une cause ou une conséquence, mais plutôt comme les deux. En voyant les choses de cette façon, nous pouvons organiser notre performance sur le long terme et générer une boucle addictive, c'est-à-dire se laisser aller à répéter des comportements toujours agréables à court terme. Le terme « boucle addictive » pouvant avoir des connotations négatives, le professeur Cavarretta préfère l'expression de planification d'un « bon trip ».

Une telle approche contrebalance le fait que nous surestimons systématiquement notre capacité à l'effort pour les activités non désirables, et surestimons notre résistance à la tentation pour des activités plus agréables. L'approche en boucle addictive évite ces deux obstacles en cherchant à ce que l'activité génère du plaisir, donc de l'envie pour l'effort, ce qui mène à plus d'activités.

Par exemple, que doit-on penser d'être poursuivi, jeté dans la boue dimanche après-midi sur un terrain vague ? Ce n'est probablement pas une perspective agréable pour la plupart d'entre nous. Pourtant les joueurs de rugby l'apprécient durant leur match du week-end avec leurs amis ! Pour eux, cela représente le fait de réussir quelque chose de difficile et d'appartenir à une équipe. Ici, l'effort de gérer la douleur physique devient une conséquence — de l'amour du rugby. En construisant une relation riche avec l'activité, les rugbymen ont établi une boucle performance-effort par laquelle ils continueront à travailler dur pour ressentir à nouveau ce plaisir.

Pour établir une telle boucle, on peut suivre une approche systématique : structurer l'activité d'une manière à apprécier le processus, puis se laisser aller au « good trip ». Voici des tactiques qui permettent une telle démarche. Remarquez qu'on recycle ici de nombreuses astuces classiques en développement personnel, qui sont ici utilisées pour construire la boucle performance-effort.



Leçons pour les leaders

Le rôle du leader est en effet de mettre en place un système qui fait produire — chez les autres — des efforts-conséquences et générant une spirale où les résultats s'amplifient au fil du temps. Voici une liste non-exhaustive de tactiques qui iront dans le sens de motiver les autres de manière durable :

- **Ne négligez pas les activités indirectes** qui créent du plaisir, comme donner du feedback et proposer des formations professionnelles. Si vous focalisez uniquement sur les activités directes et désagréables, vous risquez d'échouer, car, comme mentionné précédemment, il est difficile de maintenir l'effort sur de longues périodes.
- **Évitez de confondre effort et désagrément.** Conceptualiser une tâche comme désagréable focalise l'acteur sur l'aspect forcé de son travail, qui va donc chercher ailleurs une compensation par des récompenses court terme. Ceci induit une perte de motivation, dommageable quand on sait que la plupart des tâches peuvent être reformulées comme intéressantes.
- **Accordez de l'autonomie.** Lorsqu'un individu choisit ou conçoit sa tâche, cela augmente la chance de rentrer dans la spirale « effort-performance-plaisir-effort ».

• Utilisez des moteurs psychologiques.

Par exemple, les effets Pygmalion, par lesquels les individus deviennent plus performants rien qu'en sentant que leur leader croit en eux.

• Orienter discrètement avec du « nudge ».

Le nudging consiste à encourager inconsciemment les individus à agir d'une certaine manière, par l'usage d'astuces cognitives. Les leaders peuvent inciter leurs subordonnés à faire un premier effort, même minime, qui déclenchera ensuite la boucle des performances positives.

• Qui est au contrôle ? C'est vous :

Chacun d'entre nous a une perception inconsciente de ce qui est sous notre contrôle, et ceci détermine les actions que nous allons initier. Cette croyance profonde peut être formée afin d'élargir le domaine de choses que chaque individu pense contrôlables.

• **La validation sociale.** Nous sommes des animaux sociaux, et de nombreuses activités naissent simplement parce que les acteurs ont reçu des boucles de rétroaction sociale, matérielle ou financière positives de leur environnement. Les leaders doivent attirer l'attention de leur équipe sur ces retours d'information du monde extérieur : les salariés doivent prêter attention à la perception des clients ; les étudiants doivent appréhender l'applicabilité de leur nouvelle compétence, etc.

Leçons pour les individus

Les individus peuvent aussi tout seuls organiser leurs propres boucles de performance-effort. Il suffit de s'appliquer à soi-même les astuces ci-dessus, et en envisager d'autres :

• Se construire une nouvelle identité :

Nos actions ont tendance à s'aligner sur la façon dont nous nous percevons et dont les autres nous perçoivent. Si vous déclarez à vous-même et aux autres que vous êtes un entrepreneur, vous êtes alors plus susceptible d'agir pour démarrer votre nouvelle activité.

• **Faites-en une habitude :** le cerveau est une machine à habitudes, habitudes sous lesquelles vous pouvez cacher une suite de petits efforts. La science a montré que les habitudes sont souvent la clé du succès.



• Que cela soit amusant :

Le plaisir et le jeu sont liés et si nous abordons quelque chose comme un jeu, cela sera plus engageant et moins épuisant. Dans un contexte professionnel, cela revient à structurer les tâches de manière qu'elles soient stimulantes, avec des mesures claires, mais pas trop, un peu comme un casse-tête intéressant à résoudre.

• **Décomposer en petits morceaux :** Si un projet important et à long terme est trop écrasant, divisez-le en tâches plus petites. Cela permet de collecter régulièrement des récompenses psychiques, chaque fois que nous éliminons des éléments sur la liste de choses à faire.

Un conseil : évitez les efforts forcés

Lorsqu'on envisage une tâche qui demande un effort, quel serait le mal à pousser directement à l'accomplissement de la tâche, par exemple en donnant une récompense ou une punition ? Par exemple, peut-il y avoir un inconvénient à inciter — par de l'argent, par exemple — un enfant à apprendre sa table de multiplication ?

Malheureusement, le cerveau va alors percevoir alors la tâche comme désagréable — puisqu'on doit être payé pour apprendre les multiplications — et conclure que les mathématiques sont détestables ! Par la suite, cet enfant a juste moins de chance d'être intéressé par les mathématiques. Paradoxalement, cette tactique marche à court terme, car l'enfant apprend, mais débouche en fait sur l'inverse de l'objectif à long terme, qui était de devenir bon en mathématiques.

Il a été démontré que de tels schémas de motivation extrinsèque — quand l'effort est forcé par des récompenses externes — conduisent généralement à des résultats indésirables. Bien que nous ne puissions pas les ignorer en tant que tactiques à court terme, cela ne devrait être utilisé que dans des contextes limités, et si correctement insérés dans une approche globale et équilibrée par des motivations intrinsèques.

S'organiser un « good trip »

Même avec toute la science managériale à notre disposition, le rôle exact de l'effort a été mal interprété en raison de sa relation complexe — en boucle — avec la performance.

Notre civilisation chérit l'effort, stigmatisant ceux qui ne semblent pas en faire assez et glorifiant ceux apparaissant en faire beaucoup. Quel malentendu, sachant que la plupart des acteurs produisent de tels efforts par satisfaction et déclenché par des facteurs contextuels !

Au lieu de nous bercer d'illusions en priant chacun de « faire plus d'efforts », il est grand temps de reconsidérer la performance sur le long terme en s'appuyant sur des spirales comportementales. Consacrons-nous à construire ces boucles quasi addictives où l'on finit par apprécier l'ensemble des activités même -- et en particulier -- celles qui requièrent des efforts ! ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Référence

Cavarretta, F. (2020). Effort is dead, long live effort. *Organizational Dynamics*, 49, 1-10.



À FAIRE OU À NE PAS FAIRE: COMMENT FIXER DES OBJECTIFS PLUS AMBITIEUX



Sonja Prokopec est professeur de marketing et doyenne associée des professeurs de l'ESSEC Business School à Singapour. Ses recherches portent sur le jugement et la prise de décision des consommateurs. Elle s'intéresse à la compréhension des facteurs qui affectent le désir de marque, y compris les stratégies de gestion de la marque et l'interaction entre les marchés primaires et secondaires. Ses recherches ont été publiées dans le *Journal of Consumer Research*, le *Journal of Consumer Psychology* et l'*International Journal of Research in Marketing*, ainsi que dans la presse. Elle a été titulaire de la chaire ESSEC LVMH de 2010 à 2022. Elle conseille des entreprises de l'industrie du luxe et de l'automobile ainsi que des start-ups. La professeure Sonja Prokopec a obtenu son doctorat en marketing à l'Université de Houston en 2007.

Les Jeux Olympiques vous ont-ils donné envie de courir un marathon ? De vous mettre au tennis ? Ou tout simplement faire plus de sport en général ? Grâce à la recherche, nous connaissons assez bien l'impact de la fixation de ces objectifs sur votre comportement et vos performances. Nous en savons moins sur ce qui pousse les gens à décider du niveau de leurs objectifs : par exemple, décider de s'entraîner deux ou trois fois par semaine. Sonja Prokopec (ESSEC), Mirjam Tuk (Rotterdam School of Management, Université Erasmus) et Bram Van den Bergh (Rotterdam School of Management, Université Erasmus) ont examiné comment les gens définissent leurs objectifs et l'impact sur leur comportement.

Nous nous fixons constamment des objectifs dans notre vie quotidienne : faire du sport deux fois par semaine, économiser 20 % de notre salaire, assister à 80 % de nos cours à l'université... En nous fixant des objectifs, nous avons tendance à avoir plus de chances de les atteindre que si nous nous étions simplement fixé un objectif du genre « j'économiserai autant que possible ce mois-ci ». La recherche le sait bien : il existe un grand

nombre de recherches qui examinent les résultats de la fixation d'objectifs. Nous en savons moins sur les déterminants de la fixation d'objectifs, sur lesquels la Prof. Prokopec et ses collègues se sont concentrés dans leur récent article, en explorant comment influencer les gens pour qu'ils se fixent des objectifs plus ambitieux. Ils ont examiné deux stratégies différentes pour définir des objectifs : des décisions cohérentes avec les objectifs (en considérant le nombre d'activités cohérentes avec les objectifs) et des activités incompatibles avec les objectifs (en considérant le nombre d'activités cohérentes avec les objectifs auxquelles il faut renoncer). Par exemple, lors de la planification de vos séances d'entraînement hebdomadaires, vous pouvez dire « Je vais m'entraîner deux fois cette semaine » (cadrage conforme aux objectifs) ou « Je vais me reposer cinq nuits cette semaine » (cadrage non conforme aux objectifs). Il s'agit de la même quantité d'exercices, mais, comme l'ont fait valoir Prof. Prokopec et ses collègues, la manière dont vous l'encadrer peut faire toute la différence. Pourquoi ? Parce que si vous prenez une décision qui n'est pas conforme à vos objectifs, vous risquez de ressentir des émotions négatives comme la



© MTB&Co Studio

culpabilité et le regret, ce qui renforcera votre motivation à vous améliorer et vous encouragera à vous fixer des objectifs plus ambitieux. Pour remédier à ce sentiment de culpabilité et à l'impression de ne pas être à la hauteur de vos attentes, vous pouvez alors agir de manière à compenser en vous attaquant à la source de ces sentiments : par exemple, si vous avez loupé une course d'entraînement et que votre objectif est de courir un semi-marathon, vous êtes plus susceptible d'ajouter une autre séance d'entraînement la semaine suivante pour compenser.

Si le résultat final (même nombre d'entraînements, même montant d'argent économisé...) est le même, pourquoi le cadrage serait-il important ? Parce que l'idée même de décider de renoncer aux activités qui correspondent à votre objectif, comme aller au gymnase, peut déclencher ces auto-évaluations négatives. Pour vous débarrasser de ces émotions négatives, vous pourriez vous sentir plus enclin à les réduire en vous améliorant, puis à vous fixer des objectifs plus stricts (niveaux d'objectifs plus élevés).

Comment cela fonctionne-t-il ?

Au cours de sept études, Prof. Prokopec et ses collègues ont examiné comment les gens fixent des objectifs dans différentes situations, leur permettant de tester différents aspects de leur théorie et utilisant un mélange de « monde réel » et des études en laboratoire. Ils ont constaté que le fait de prendre des décisions incohérentes par rapport aux objectifs rendait les gens plus ambitieux, et ce, quelle que soit la manière dont le niveau d'objectif était présenté (une boîte de réponse ouverte, une échelle à glissière ou une fourchette). Les situations moins critiques pour la réalisation des objectifs (sauter le gymnase ou prendre les escaliers) se sont révélées moins susceptibles de provoquer les émotions négatives mentionnées ci-dessus, et dans ces situations, les gens étaient moins susceptibles de fixer des objectifs plus ambitieux malgré l'exposition à un encadrement incohérent. De même, si les gens recevaient une affirmation positive, ils étaient moins susceptibles de ressentir des émotions négatives et donc de se fixer des objectifs plus élevés. À l'inverse, lorsque les personnes prennent des décisions conformes

aux objectifs ni la pertinence de la situation par rapport à leur objectif ni l'affirmation positive n'ont d'incidence sur le niveau d'objectif qu'elles se fixent, ce qui démontre le lien entre la prise de décisions non conformes aux objectifs et l'émergence d'émotions négatives.

Pour exclure d'autres explications, Prof. Prokopec et ses collègues ont également cherché d'autres facteurs possibles de l'augmentation du niveau des objectifs. Lorsqu'ils « choisissent » ou « rejettent » une décision (c'est-à-dire la décision de manger des aliments sains par rapport à des aliments malsains pour des actions conformes aux objectifs, ou de sauter des aliments sains par rapport à des aliments malsains pour des actions non conformes aux objectifs), le principal facteur ayant un impact sur leurs niveaux d'objectifs reste le fait que l'action soit conforme ou non à leurs objectifs, et non le fait qu'ils choisissent ou rejettent de la faire. Ils ont également constaté que la quantité d'efforts perçus n'avait pas d'impact sur les niveaux d'objectifs qu'ils avaient fixés, même lorsque la quantité d'efforts était manipulée pour être plus ou moins dans un cadre de laboratoire : l'effet se résumait toujours à l'influence du cadrage.



Alors, comment une décision incohérente nous pousse-t-elle à aller plus loin ? Comme nous l'avons déjà dit, ce type de décision peut provoquer des sentiments négatifs à notre égard, comme un sentiment de culpabilité, de regret ou de déception. Prof. Prokopec et ses collègues ont constaté que ces sentiments produisaient par la suite un sentiment d'amélioration personnelle, qui poussait alors les gens à se fixer des objectifs plus ambitieux. En d'autres termes, les gens ont cherché à résoudre ces sentiments négatifs par leur volonté d'être meilleurs et se sont donc fixé des objectifs plus ambitieux.

Implications

Cette série de sept études donne un aperçu de ce qui pousse les gens à se fixer des objectifs plus élevés. Prendre une décision qui n'est pas conforme à ses objectifs entraîne des émotions négatives comme le regret et la déception, suscitant un

désir d'amélioration personnelle, et nous incitant à redoubler d'efforts et à nous fixer des objectifs plus élevés dans le but de nous débarrasser de ces sentiments négatifs pesants. Cela nous donne un aperçu de l'impact des émotions négatives sur la façon dont nous agissons par la suite, et de ce que nous faisons pour nous en débarrasser.

Ces connaissances peuvent aider les personnes qui cherchent à atteindre leurs objectifs grâce à une meilleure compréhension des facteurs qui influencent la fixation et la réalisation des objectifs. Elles peuvent également fournir des lignes directrices sur la manière de définir vos objectifs de manière plus réaliste et d'utiliser les « échecs » (décisions incompatibles avec les objectifs) comme combustible. Les gens peuvent être tentés d'abandonner après s'être égarés, et cette recherche pourrait les aider à redécouvrir leur motivation et à atteindre leurs objectifs.



Les professionnels, comme les services visant à aider les consommateurs à atteindre leurs objectifs (comme les salles de sport ou les Weight Watchers), ou les professionnels de la santé publique visant à encourager le public à suivre des lignes directrices en matière de santé, peuvent également utiliser ces informations. Cela pourrait également aider les gestionnaires à en apprendre davantage sur la manière de motiver leurs employés. En comprenant comment les gens se fixent des objectifs, nous pouvons les pousser à atteindre leurs buts de manière plus efficace.

Monter la barre

Comment pouvez-vous utiliser ces informations pour fixer des objectifs plus élevés et vous y tenir ? Gardez à l'esprit ce qui suit :

1. Lorsque vous fixez votre objectif, faites-le de manière à ce qu'il soit cohérent, c'est-à-dire « Je vais dépenser 80 % de mon revenu ce mois-ci » plutôt que « J'économiserai 20 % de mon salaire ce mois-ci ».

2. Prévoyez des activités incompatibles avec votre objectif, comme un « jour de triche ».
3. Utilisez les sentiments négatifs causés par une décision non conforme à l'objectif et les utiliser pour alimenter la réalisation de votre objectif.
4. Si vous aidez une autre personne à atteindre ses objectifs (un prestataire de services, par exemple, ou un manager), reconnaissez le pouvoir d'une simple intervention. Le fait de qualifier une action d'« incohérente par rapport à l'objectif » (en choisissant le nombre d'exercices à sauter) peut inciter les gens à se fixer des objectifs plus élevés. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Référence

Tuk, M. A., Prokopec, S., & Van den Bergh, B. (2021). Do versus don't: The impact of framing on goal-level setting. *Journal of Consumer Research*, 47(6), 1003-1024.

PHILOSOPHIE ET SPORT, UN MÊME ART DE VIVRE



Xavier Pavie est philosophe, professeur enseignant à l'ESSEC Business School, directeur de programme au Collège International de Philosophie (CIPh), directeur du centre iMagination, il est également chercheur associé à l'Institut de recherches philosophiques (IREPH) Université Paris Nanterre et responsable de la filière Philosophie pour l'innovation responsable avec l'Institut Catholique de Paris (ICP). Diplômé d'un master en management et d'un master en philosophie, il est Docteur en philosophie avec une Habilitation à la Direction de Recherches. Également diplômé de l'International Teachers Programme (HEC Paris) et du Global Colloquium (Harvard Business School). Ses recherches sont consacrées aux exercices spirituels philosophiques qu'il décline tant vers l'innovation et l'imagination, le mode de vie et la responsabilité.

Les philosophes de l'Antiquité et les sportifs professionnels ont-ils plus en commun qu'on ne le pense ?

Dans son livre *Exercices spirituels, leçons de la philosophie antique* (Les Belles Lettres), Xavier Pavie, professeur de philosophie à l'ESSEC, explique que oui, tout comme la philosophie antique peut être considérée comme un exercice spirituel, le sport peut l'être aussi.

La philosophie antique comme exercice spirituel

Qu'est-ce que cela signifie exactement ? Le professeur Xavier Pavie explique que la philosophie antique est une discipline qui modifie la façon de vivre et de voir le monde, en changeant la façon de parler et d'agir. Cela nous permet de comprendre le rôle de l'esprit dans la philosophie, mais qu'en est-il du corps ? Les philosophes de l'Antiquité avaient une position ambiguë sur le corps. Par exemple, Platon dit dans *Phédon* que le corps peut nous distraire de la réalité et de notre recherche de la vérité, parce que nous pouvons nous laisser emporter par la passion. Cependant, dans les *Lois*, il parle de l'entraînement physique — bien qu'il s'agisse principalement de

préparer un soldat à la guerre, il énumère les priorités suivantes : 1) les dieux 2) l'âme et 3) le corps. Notre corps peut être fort, beau et nous aider à atteindre l'équilibre et la sécurité. Il met l'accent sur un programme de gymnastique strict, à suivre parallèlement à l'étude de la musique et de la philosophie. Il insiste sur cet équilibre entre le corps et l'âme dans le *Timée*. Dans l'ensemble, la pensée de Platon est que la gymnastique permet de construire un corps fort, qui contribue à son tour à construire une âme forte.

Platon, qui était lutteur, n'était pas le seul philosophe de l'Antiquité à souligner le rôle du corps : on note également Chrysippe et Sénèque, tous deux coureurs de fond. Socrate lui-même a déclaré : « Aucun homme n'a le droit d'être un amateur en matière d'entraînement physique. C'est une honte pour un homme de vieillir sans voir la beauté et la force dont son corps est capable ».

Il existe un lien naturel entre l'exercice physique et le désir de s'améliorer, y compris sur le plan spirituel. La littérature abonde en métaphores comparant les exercices spirituels au sport, comme Marc Aurèle qui écrivait : « L'art de vivre ressemble plus à la lutte qu'à la danse, dans la mesure où il se tient prêt à



affronter l'accidentel et l'imprévu, et n'est pas susceptible de tomber ».

Cela suggère que l'amélioration de soi nécessite un entraînement, comme un sport. C'était la perspective des philosophes de l'Antiquité - comment cette école de pensée a-t-elle évolué au fil du temps ?

Aussi simple que de faire ses premiers pas

Dans la philosophie moderne, les références au sport sont moins nombreuses, mais elles existent tout de même. Nietzsche, par exemple, utilisait de longues promenades pour réfléchir et méditer. D'autres philosophes, comme Zarathoustra, considéraient également la marche comme un moyen idéal pour favoriser la réflexion et le dépaysement. Le sport est aussi un moyen de développer la maîtrise de soi. C'est un moyen de favoriser l'introspection et de revenir à l'essentiel, puisque la marche ne sollicite que les jambes. La marche peut aussi être un moyen de se reconnecter et de communier avec la nature, un autre mécanisme de transformation de soi. C'est surtout un moyen de se connecter à soi-même - corps et esprit - qui peut être

pratiqué par beaucoup, car il s'agit d'un entraînement plus doux.

Des exercices intenses pour le corps et l'esprit

Pour d'autres philosophes, les exercices physiques et spirituels doivent être intenses. La marche est un pas dans la bonne direction, mais les sports intenses sont le moyen de se sentir épanoui. Comme ils ne sont pas non plus possibles pour tout le monde, compte tenu de nos limites physiques et de notre mode de vie, ce n'est pas un moyen de rendre l'épanouissement accessible au plus grand nombre. En effet, ce type de dévouement à un sport n'est souvent accessible qu'à une élite.

Transformez votre esprit pour transformer votre corps

Qu'il s'agisse d'une marche rapide ou de musculation, l'exercice physique peut aussi être un moyen de faire des exercices spirituels. Les philosophes de l'Antiquité l'avaient déjà souligné et cela reste vrai dans la philosophie contemporaine. Certains philosophes pensent même

qu'il est essentiel d'exercer son corps pour bien exercer son esprit. L'intégration des exercices physiques et spirituels nous permet de mieux nous connaître et donc de nous améliorer. Cela permet une transformation plus « holistique », intégrant l'amélioration physique, esthétique et spirituelle. Comme le résume le professeur Xavier Pavie dans son analyse du sport et de la philosophie, il est important de ne pas considérer le corps et l'esprit uniquement comme une dichotomie, mais de penser à notre « corps spirituel » et au fait que la transformation de notre corps peut être un moyen de nous transformer nous-mêmes. ■

Article écrit avec Julia Smith, rédactrice en chef, ESSEC Knowledge

Pour en lire plus

Pavie, X. (2013). *Exercices spirituels, leçons de la philosophie contemporaine*. Les Belles Lettres.

Pavie, X. (2022). *Exercices spirituels philosophiques – Une anthologie de l'Antiquité à nos jours*. Presses universitaires de France.

À PROPOS

“ ESSEC KNOWLEDGE

ESSEC Business School s'engage à partager les connaissances et les activités de recherches de son corps professoral à travers ESSEC Knowledge, une ressource gratuite, bilingue et accessible à tous. ESSEC Knowledge publie régulièrement des articles, des podcasts, des vidéos et des magazines qui mettent en avant la recherche dans le domaine des affaires, de la gestion et des analyses de l'actualité. Sur cette plateforme, les professeurs partagent leur expertise et leurs avis sur des sujets liés au marketing, à l'économie, à la finance, au monde du travail, à l'entrepreneuriat, au leadership, à la stratégie, au développement durable. ”



Julia Smith est rédactrice en chef de l'ESSEC Knowledge et chargée de communication recherche internationale à l'ESSEC Business School. Elle est titulaire d'un Master en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Calgary (Canada) et d'un Bachelor en psychologie de l'Université Queen's (Canada). Julia est spécialisée dans la recherche en management et la communication scientifique.



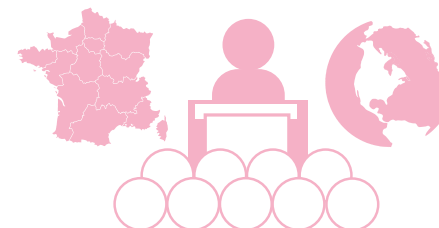
LA RECHERCHE DEPUIS 2019



752
PUBLICATIONS
ET LIVRES



98
BOURSES
DE RECHERCHE



868
ARTICLES PRÉSENTÉS
À DES CONFÉRENCES SCIENTIFIQUES
EN FRANCE ET À L'INTERNATIONALE





ESSEC
BUSINESS SCHOOL



■ **ESSEC Business School**

3 avenue Bernard-Hirsch
CS 50105 Cergy
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
www.essec.edu

■ **ESSEC Executive Education**

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

■ **ESSEC Asia-Pacific**

5 Nepal Park
Singapour 139408
Tél. +65 6884 9780
www.essec.edu/asia

■ **ESSEC Africa**

Plage des Nations - Golf City
Route de Kénitra
Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)
Maroc
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00
www.essec.edu

■ **ESSEC Knowledge**

Julia SMITH, Rédactrice en chef
Tél. + 33 (0)1 34 43 98 25
smith@essec.edu