







# **LA TRANSFÉRABILITÉ À L'ENTREPRISE DES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES LORS D'ACTIVITÉS PHYSIQUES**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© MAMADY CISSE

**Juillet 2025**



**Composition du jury :**

**Marie-Noëlle Albert, président du jury, UQAR**

**Nadia Lazzari Dodeler, directeur de recherche, UQAR**

**Pierre Alexandre Baril, examinateur externe, CIUSSS DE L'ESTRIE-CHUS**

Dépôt initial le 28 mai 2025

Dépôt final le 09 juillet 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.





À mon grand frère Amara Cisse,  
dont le courage, la persévérance et  
l'amour ont été mon phare dans les  
moments d'obscurité. Ce mémoire est  
le fruit de ton combat silencieux à mes  
côtés. Merci d'avoir toujours cru en  
moi.



## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce mémoire de maîtrise. Ce parcours a été à la fois exigeant et enrichissant et je suis conscient que cela n'aurait pas été possible sans le soutien indéfectible de nombreux acteurs.

Tout d'abord, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à ma directrice de mémoire, Nadia Lazzari Dodeler. Votre expertise, vos conseils avisés et votre disponibilité tout au long de ce projet ont été des atouts inestimables. Vous avez su me guider avec bienveillance, m'encourageant à dépasser mes limites et à affiner mes idées. Votre passion pour le sujet a été une véritable source d'inspiration pour moi.

Je souhaite également remercier les membres de mon jury, Marie-Noëlle Albert, Pierre Alexandre Baril, pour l'attention et la rigueur avec lesquelles ils ont examiné mon travail. Leurs commentaires constructifs et leurs remarques pertinentes ont grandement enrichi ma réflexion et m'ont permis d'améliorer la qualité de ce mémoire.

Je n'oublierai pas de mentionner Ibrahima Alhassane Camara, mes camarades et amis qui ont partagé avec moi les joies et les peines de ce parcours académique. Nos échanges, nos discussions animées et même nos moments de doute ont été essentiels pour maintenir ma motivation et ma détermination. Merci à chacun d'entre vous pour votre amitié et votre soutien.

Un remerciement tout particulier s'adresse à ma famille, dont l'amour et le soutien inconditionnels m'ont permis d'avancer avec confiance. Merci à mes parents pour avoir toujours cru en moi, pour vos encouragements constants et pour les sacrifices que vous avez consentis afin de me permettre de poursuivre mes études. Votre présence à mes côtés, même à distance, m'a donné la force de surmonter les défis.

Enfin, je ne peux oublier de remercier le personnel administratif et technique de l'Université du Québec à Rimouski, qui a facilité mon parcours en me fournissant les ressources nécessaires et en répondant à toutes mes questions avec patience et professionnalisme. Votre efficacité a grandement contribué à rendre mon expérience académique plus agréable. Je garderai en mémoire toutes les leçons apprises et les moments partagés et je suis impatient de mettre en pratique les compétences et connaissances acquises au cours de cette formation. Merci à tous pour votre contribution inestimable à mon parcours académique et personnel.

## RÉSUMÉ

La compétitivité et la recherche constante de productivité sont des objectifs primordiaux pour toute entreprise à but lucratif. Notre recherche intitulée « *La transférabilité à l'entreprise des compétences développées lors d'activités physiques* » a pour objectif de mettre en lumière les compétences liées à la pratique de l'activité physique, transférables à l'organisation. Pour ce faire, nous mobilisons la méthode de l'autopraxéographie c'est à dire le témoignage de l'étudiant chercheur qui est aussi l'auteur de ce mémoire. Les résultats montrent que plusieurs compétences sont développées à travers les activités sportives, telles les compétences cognitives, comportementales, techniques et sectorielles (Le Boterf, 2006 ; Dejoux, 2013 ; Crahay 2014 : De ketele, 2001). Ces compétences sont transférables et bénéfiques pour le sportif et l'employé car elles exercent une influence positive sur sa performance individuelle et collective en milieu professionnel.

Mots clés : Transférabilité, compétence, activités physiques



## **ABSTRACT**

Competitiveness and the constant search for productivity are key objectives for any for-profit company. Our research entitled « The transferability to the company of skills developed during physical activities » aims to highlight the skills related to the practice of physical activity, transferable to the organization. To do this, we use the method of autopraxeography, that is to say the testimony of the student researcher who is also the author of this thesis. The results show that several skills are developed through sports activities, such as cognitive, behavioral, technical and sectoral skills (Le Boterf, 2006; Dejoux, 2013; Crahay 2014; De ketele, 2001). These skills are transferable and beneficial for the athlete and the employee because they exert a positive influence on their individual and collective performance in the professional environment.

*Keywords:* Transferability, competence, physical activities





## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	IX
RÉSUMÉ .....	XI
ABSTRACT.....	XIII
TABLE DES MATIÈRES.....	XV
LISTE DES FIGURES .....	XVII
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	2
1.1 TRANSFERABILITE .....	2
1.1.1 Définitions .....	2
1.1.2 Historique de la transférabilité .....	5
1.1.3 Causes et effets de la transférabilité .....	7
1.1.4 Les effets de la transférabilité.....	9
1.1.5 Liens de la transférabilité avec d'autres concepts .....	13
1.2 COMPETENCE .....	15
1.2.1 Définitions .....	15
1.2.2 Historique de la compétence .....	19
1.2.3 Causes et effets de la compétence .....	20
1.2.4 Les effets de la compétence.....	21
1.2.5 Liens de la compétence avec d'autres concepts .....	23
1.3 ACTIVITE PHYSIQUE .....	24
1.3.1 Définitions .....	25
1.3.2 Historique de l'activité physique.....	28
1.3.3 Les causes de la pratique d'activités physiques .....	29
1.3.4 Les effets de la pratique d'activités physiques .....	30
1.3.5 Liens de l'activité physique avec d'autres concepts.....	35
CHAPITRE 2 CADRE METHODOLOGIQUE.....	40
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE .....	40

2.2	METHODE DE L’AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	42
2.2.1	Explication du choix de la méthode.....	43
2.2.2	Processus de la méthode .....	44
2.3	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE .....	45
CHAPITRE 3 ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS .....		46
3.1	TEMOIGNAGE .....	46
3.2	ANALYSE ET DISCUSSION.....	60
3.2.1	Les compétences transférables de la pratique d’activités physiques vers l’emploi .....	60
3.2.2	Les bienfaits de la pratique d’activités physiques pour l’employé .....	70
3.2.3	Les bienfaits de la pratique d’activités physiques sur la santé.....	76
3.2.4	Les bienfaits de la pratique d’activités physiques sur le moral .....	78
3.2.5	Les bienfaits de la pratique d’activités physiques en lien avec la vie sociale .....	85
3.2.6	Les bénéfices de la pratique d’activités physiques pour les organisations .....	88
3.3	SYNTHESE .....	93
CONCLUSION GÉNÉRALE .....		98
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....		102

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Cheval et Boisgontier (2024, p.10). Modèle simplifié de la théorie de la minimisation de l'effort en activité physique .....	34
--	----



## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Les changements économiques du 21<sup>e</sup> siècle ont profondément transformé le paysage social des entreprises à l'échelle mondiale. Un certain nombre d'entrepreneurs ont commencé à s'intéresser au sport dans le cadre des politiques d'œuvres sociales. Ces entrepreneurs ont été à l'origine de la création des sociétés de sport ou d'équipements sportifs depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle et en particulier dans les années 1860-1880 (Barbusse, 2002). Ainsi dans la même perspective, un championnat corporatif voit le jour dans les années 1920, qui opposait des corporations de travailleurs comme les postiers, les cheminots, les métallos (Barbusse, 2002). Après la seconde guerre mondiale, le sport corporatif a rapidement connu un nouveau souffle en raison de la prise de participation des comités d'entreprise à la gestion des œuvres sociales et sportives de l'entreprise. Ainsi, en 1952 est créé l'amicale des clubs corporatifs qui deviendra en 1970 l'Union nationale des clubs corporatifs (UNCC) selon Barbusse (2002). L'exigence d'augmenter la production dans le milieu de travail fait en sorte d'allonger le temps de travail des salariés. Cette contrainte sociale, à laquelle les employés sont confrontés, entraîne des effets néfastes sur leur santé tels que des troubles musculosquelettiques, de la dépression et du stress. Lorsque ces problèmes deviennent persistants, notamment le stress, la démotivation s'installe, ce qui provoque une baisse de la production. Cette démotivation dégrade les relations sociales et l'ambiance au sein de l'entreprise, augmentant ainsi le nombre d'accidents du travail. Ces accidents entraînent de l'absentéisme, générant des pertes financières considérables pour les organisations.

Pour résoudre ces problèmes de santé publique, des institutions et des chercheurs ont mis au point des programmes de soutien aux activités physiques en milieu de travail. En effet, la pratique d'activités physiques ou sportives a des effets positifs sur diverses dimensions de la santé humaine, notamment la santé physique, morale et sociale.

Fall et al. (2021, p. 21), indiquent qu'aujourd'hui « les activités physiques et sportives portent encore des enjeux sociaux, culturels, militaires, politiques mais aussi économiques et managériaux de la part des entreprises ».

Le travail étant un déterminant majeur de la santé, l'entreprise est un lieu privilégié pour mettre en œuvre des stratégies et des programmes visant à promouvoir la santé des travailleurs. Ainsi, les programmes de promotion des activités physiques dans les organisations peuvent même devenir une stratégie d'entreprise en favorisant l'adhésion des employés. Fall et al. (2021, p. 21) indiquent aussi que « Les premières apparitions du sport dans le monde du travail remontent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, lorsque les entreprises ont commencé à créer des clubs associatifs pour leurs employés » ce qui a permis l'entrée du sport dans les milieux de travail. Fall et al. (2021, p.21) évoquent par exemple, « Le Bon Marché » fondé en 1892 sous le nom de « Société vélocipédique ». Cinq ans plus tard, Selon ces auteurs, le Bon Marché a multiplié ses initiatives en ouvrant une association dédiée spécifiquement au football dans un contexte de politisation de la classe ouvrière. Cet exemple de Fall et al. (2021) illustre comment les entreprises utilisaient le sport comme moyen de favoriser la cohésion sociale et l'esprit de communauté parmi les employés. Le sport est ainsi devenu un élément essentiel et porteur de valeurs symboliques pour l'entreprise, telles que le travail d'équipe, la rigueur et la discipline. De plus, la France patronale s'est inspirée de la manière dont les Américains intégraient le sport dans le milieu professionnel, en reconnaissant les avantages offerts aux ouvriers de pratiquer une activité sportive. Ces activités permettaient de renforcer les liens entre les salariés, ainsi qu'entre les salariés et les responsables de l'entreprise, tout en augmentant les performances professionnelles (Fall et al., 2021).

Ce mémoire a pour objectif de mettre en lumière les bénéfices liés à la pratique de l'activité physique pour l'employé et par ricochet pour l'organisation. Pour ce faire, à partir d'une autopraxéographie, c'est à dire du témoignage de l'étudiant chercheur qui est aussi l'auteur de ce mémoire, nous avons identifié les compétences développées lors de l'activité physique et les bénéfices de celle-ci pour l'employé et pour l'organisation.

Dans ce premier chapitre, nous situons notre sujet dans son contexte mettant en lumière la problématique découlant de la littérature scientifique. Le deuxième chapitre est consacré à la méthodologie employée qui permet de répondre à nos objectifs, c'est-à-dire l'autopraxéographie. Le troisième chapitre présente le témoignage de l'étudiant-chercheur et la discussion des résultats obtenus.







## **CHAPITRE 1**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la capacité des employés à s'adapter et transférer leurs compétences acquises dans divers contextes devient un facteur clé de réussite pour les organisations. Cette étude explore un domaine encore peu abordé dans la littérature. Selon Defrance (2011) la pratique d'activités physiques et sportives permet de couvrir une multitude d'activités aux caractéristiques parfois contradictoires : « À un extrême, le sport tient du jeu et de la distraction et prend des formes souples éphémères. À l'autre extrême, il a toutes les caractéristiques du travail hautement spécialisé » (Michot, 2021, p. 7).

#### **1.1 TRANSFERABILITE**

##### **1.1.1 Définitions**

La transférabilité des compétences est un concept clé dans le domaine de l'éducation et du développement professionnel, divers auteurs ont défini la transférabilité en mettant en avant différentes facettes de ce concept.

Le Fonds de recherche du Québec Société et Culture (2011) définit le transfert des connaissances comme l'ensemble des efforts consentis pour contribuer à faire connaître et reconnaître les activités et les résultats de recherche en sciences sociales et humaines, en arts et en lettres en vue de leur utilisation par les milieux de pratique, les décideurs et le grand public, que la démarche soit interactive ou non.

La notion de transférabilité est fréquemment mentionnée dans les écrits scientifiques en santé publique. Dans ce domaine, elle désigne la mesure dans laquelle le résultat d'une intervention

dans un contexte donné peut être reproduit dans un autre contexte (Cambon, 2021). Cependant, le concept met davantage un accent particulier sur les résultats obtenus que sur les procédures suivies pour y parvenir, impliquant ainsi que les interventions elles-mêmes peuvent varier. Cambon (2021, p. 23) définit la transférabilité, « l'applicabilité ou de la reproductibilité, qui se concentre sur la mise en œuvre des processus d'une intervention dans différents contextes, en intégrant des conditions d'adaptation nécessaires à l'obtention des résultats ». Selon cette définition, ce ne sont pas les interventions qui sont transférées, mais certaines de leurs composantes, d'autre étant adaptées au contexte.

Frayssinhes (2019, p. 2) explique qu'en utilisant « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les entreprises peuvent mieux anticiper leurs besoins en effectifs et en compétences, facilitant ainsi leurs recrutements ». Cependant, l'auteur souligne également que la transférabilité des compétences n'est pas systématiquement acquise pour autant. Il propose ensuite que l'approche développée dans le réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), les compétences spécifiques à un métier ou à un secteur, qui consistent à appliquer des principes et des techniques particulières peuvent être considérées comme difficilement transférables (Frayssinhes 2019).

Selon Samson (2014), le transfert implique la mise en relation et l'adaptation d'un apprentissage dans un contexte nouveau et inhabituel. Le concept du transfert mobilise non seulement des connaissances déclaratives, mais aussi des habiletés cognitive, métacognitive, et des dispositions liées au contexte d'apprentissage et de mobilisation. Il précise que « le transfert fait appel à l'action (résolution de problèmes ou réalisation d'une tâche) et se différencie ainsi de l'application pure et simple des connaissances » (Samson, 2014, p. 1). Cette citation met en lumière une distinction importante dans la manière dont le transfert est conceptualisé en psychologie et en éducation. Cependant, Frayssinhes (2019) note que la compétence individuelle est difficilement transférable d'un individu à un autre.

Il n'y a pas d'analyse sans transfert. Néanmoins, celui-ci ne se limite pas à la relation analytique. « Le transfert est de même nature que l'amour ; C'est un amour qui s'adresse au savoir » (Lacan, 1975, p. 65). Cette citation fait référence à la dynamique complexe du

transfert en psychanalyse, en la comparant à la nature de l'amour en le décrivant comme un type particulier d'amour, un amour non pas dirigé vers une personne en tant que telle, mais vers le savoir que le patient espère obtenir à travers la relation analytique. En d'autres termes, « le transfert peut s'adresser à tout sujet censé savoir. Ce qui distingue la position de l'analyste de celle de tout autre sujet supposé savoir, c'est la manière de traiter le transfert » (Guitart-Pont, 2020, p. 61). L'auteur explore deux aspects clés du transfert en psychanalyse : sa nature et la spécificité du rôle de l'analyste et met en lumière l'importance du transfert en psychanalyse et la spécificité du rôle de l'analyste dans son traitement, qui est central pour le travail thérapeutique.

Samson (2014, p.1) propose quatre définitions du transfert dans sa revue pour capturer les différentes dimensions et complexités du concept dans le cadre de l'apprentissage et du développement professionnel.

- « Le transfert implique la mise en relation et l'adaptation d'un apprentissage dans un contexte nouveau et inhabituel ;
- Le transfert mobilise non seulement des connaissances déclaratives, mais aussi des habiletés cognitives, métacognitives, et des dispositions liées au contexte d'apprentissage et de mobilisation.
- Le transfert fait appel à l'action, telle que la résolution de problèmes ou la réalisation d'une tâche, et se différencie ainsi de l'application pure et simple des connaissances. Par exemple, l'accord du participe passé dans un exercice, puis dans une production écrite ;
- Le transfert constitue une part importante de la capacité d'adaptation et du développement professionnel » (Samson 2014, p. 1).

Ces quatre définitions démontrent que le transfert est un concept multifacette qui va au-delà de la simple application des connaissances. Elles permettent aussi de comprendre le transfert comme un processus essentiel pour l'apprentissage efficace et le succès professionnel. « Le

transfert peut également se concrétiser par imitation ou par analogie » (Clerc et Jasseron, 2021, p. 147). Les auteurs soulignent que le transfert de connaissances ou de compétences peut se manifester à travers deux processus clés : l'imitation et l'analogie. « L'imitation » permet à une personne de reproduire ce qu'elle a observé dans un nouveau contexte, tandis que « l'analogie » permet d'appliquer des concepts d'une situation connue à une nouvelle situation en se basant sur des similitudes perçues. Ces mécanismes montrent que le transfert n'est pas simplement une application directe des connaissances, mais peut également se réaliser à travers des processus cognitifs complexes.

Ces définitions montrent que la transférabilité des compétences est un concept multidimensionnel, qui va au-delà de la simple transposition de connaissance d'un contexte à un autre. Elle implique souvent une adaptation active, une réflexion métacognitive et peut varier en fonction du domaine d'application, que ce soit en éducation, en santé publique ou en psychanalyse. Le transfert est ainsi un processus dynamique et complexe, crucial pour l'efficacité professionnelle et le développement continu.

### **1.1.2 Historique de la transférabilité**

Freud (1985) n'a pas découvert le transfert au cours de son auto-analyse, mais il en a rapidement reconnu les effets dès le début de sa pratique psychanalytique. Le transfert se manifeste lorsque les patients projettent des sentiments et des attitudes inconscientes, souvent issus de relations passées, sur le thérapeute. Ces phénomènes de transfert créent des difficultés notables dans le déroulement du traitement, car ils peuvent interférer avec le processus thérapeutique (Freud, 1985).

Selon Lepastier (2013), le transfert occupe une place unique parmi les concepts métapsychologiques, qui sont les concepts fondamentaux de la théorie psychanalytique. Bien que des différentes formes de transfert aient été démontrés et reconnues avant l'ère de la psychanalyse, Freud a été le premier à mettre un accent particulier sur son importance de manière systématique. Cependant, cette interprétation de Freud n'est pas apparue immédiatement dans son travail, elle s'est développée de plus en plus tardivement dans son

œuvre. Lepastier (2013, p 738) « rapporte que la première mention explicite de la *névrose de transfert* se trouve dans une lettre que Freud a écrite à Wilhelm Fliess le 16 avril 1900 ». Dans cette lettre, Freud commence à comprendre que la longueur excessive de certains traitements psychanalytiques est due à la dynamique du transfert. Cela marque une étape importante dans l'élaboration de sa théorie du transfert. Freud soulignant l'importance centrale du transfert dans le processus thérapeutique dit « Je commence à comprendre que le caractère apparemment sans fin de la cure est quelque chose de régulier et qui dépend du transfert » (Freud, 1985, p. 739). Cette citation montre que le concept de transfert, bien qu'il ait été perçu avant Freud, a été pleinement développé et compris plus tard dans son œuvre. Le transfert est devenu dès lors un concept fondamental en psychanalyse, reconnu pour ses effets significatifs sur la dynamique du traitement et la relation entre le patient et le thérapeute.

Lepastier (2013) a exploré les différentes origines du concept de transfert en mentionnant les travaux du médecin Victor Burq en 1876. Burq prétendait guérir l'hystérie en utilisant des techniques qu'il appelait « *métalloscopie et métallothérapie*, où des métaux étaient appliqués sur le corps du patient pour traiter les symptômes hystériques » (Lepastier, 2013, p. 740). À cette époque, ses travaux ont attiré beaucoup d'attention, au point qu'une commission présidée par Claude Bernard, au sein de la société de biologie, a été formée pour évaluer la validité de ses méthodes Lepastier (2013). Dans cette même perspective, l'auteur indique durant l'été 1876, Jean Martin Charcot, un neurologue de renom, a entrepris des recherches sur les méthodes de Burq. Charcot 1878 a observé ce qu'il appelait le *Curieux phénomène du transfert*, un phénomène où les symptômes de l'hystérie, comme les anesthésies, paralysies, ou contractures, pouvaient être transféré d'un côté du corps à l'autre après l'application de métaux ou d'un aimant. Ce phénomène a été décrit en détail par Joseph Babinski, un chef de clinique de Charcot en 1886 (Lepastier, 2013). Babinski (1886, p. 3) expliquait que les symptômes pouvaient « disparaître d'une partie du corps pour réapparaître ailleurs sous l'influence de ces traitements, un phénomène qui a été observé par la commission de biologie et qui a été désigné comme un transfert ».

La notion de transférabilité, découle du phénomène de transfert, est apparue pour la première fois dans l'œuvre de Freud en 1895. Le terme Transfert a été utilisé dans le contexte des relations médecin-malade. Cela marque une étape clé où le transfert commence à être théorisé de manière plus systématique dans la psychanalyse (Breuer et Freud 1895).

En somme, nous pouvons conclure que cette historique de la transférabilité montre comment le concept a évolué d'un simple phénomène observé dans l'apprentissage à une notion complexe intégrée dans des domaines aussi variés que la formation professionnelle et la psychanalyse. Cette évolution souligne l'importance de la transférabilité des compétences pour s'adapter aux changements et aux nouvelles exigences, tant dans la vie professionnelle que dans les interactions humaines.

### **1.1.3 Causes et effets de la transférabilité**

Pour discuter des causes de la transférabilité, nous nous appuyons sur des études menées par Bracke dans le domaine de l'éducation. Selon Bracke (1998), le transfert ne s'effectue pas dans n'importe quel contexte, mais toujours en situation de résolution de problème. En abordant le transfert d'un point de vue pragmatique, la démarche est toujours dirigée par un objectif. C'est dans ce cadre que nous adoptons la définition d'Anderson (1985, p. 198) qui explique que « la tâche de résolution de problèmes implique la mise à jour d'une séquence d'opérateurs permettant de transformer l'état initial en un état final dans lequel le but est atteint ». Cette définition met l'accent sur la planification et l'organisation d'étapes ou d'actions nécessaires pour atteindre un objectif. Bracke (1998) poursuit en expliquant que cette définition est suffisamment générale pour englober les cas simples et complexes de résolution de problème que nous prévoyons rencontrer. Lorsqu'un problème est identifié et que des facteurs motivationnels conduisent à la décision de le résoudre, nous nous trouvons toujours face à une situation initiale et à un ou plusieurs objectifs (situations finales) qui s'ajoutent aux objectifs généraux d'adaptation du système cognitif. Ces objectifs sont la base de toute action entreprise par le système cognitif et sont considérés comme la première contrainte, notamment pour l'identification des éléments importants et des

similarités (Bracke, 1998). Ainsi, les deux auteurs abordent la résolution de problèmes sous des angles complémentaires. Anderson (1985) se concentre sur les étapes nécessaires pour résoudre un problème, tandis que Bracke (1998) inclut des éléments contextuels et motivationnels qui influencent ce processus en indiquant que le transfert s'effectue dans un contexte de résolution de problème.

Lagache (1957) considère que le transfert découle de l'interaction entre des facteurs analytiques spécifiques, liés au cadre psychanalytique et la prédisposition de l'individu à établir un transfert. De son côté, Freud (1985) met en avant l'importance des expériences vécues durant la petite enfance. Selon lui, certaines pulsions affectives trouvent une satisfaction en s'adaptant à la réalité extérieure, tandis que d'autres, n'ayant pu être combinées, restent enfouies dans l'inconscient, en attente.

Dejou (2017) a expliqué la notion de transfert s'effectue dans une action de résolution de problème ou accomplir une tâche. Il souligne qu'il ne s'agit pas simplement de l'application d'une connaissance. Par exemple, connaître la règle de l'accord du participe passé avec l'auxiliaire avoir (connaissance, savoir) permet d'écrire correctement "Les roses que j'avais cueillies" (Dejou, 2017). Pour l'auteur, cela relève de l'application, non du transfert. En revanche, utiliser cette règle dans la rédaction d'une lettre d'amour ou de rupture, ou plus prosaïquement dans le compte rendu d'un examen adressé à un confrère, c'est du transfert. Dejou (2017, p. 60) explique que « le transfert implique l'adaptation d'un apprentissage dans un contexte nouveau et peu habituel, nécessitant la mobilisation d'habiletés métacognitives ». L'auteur aborde la notion de transfert en mettant en lumière deux aspects essentiels : l'adaptation de l'apprentissage dans un nouveau contexte et la mobilisation des habiletés métacognitives. C'est-à-dire le transfert n'est pas un processus automatique ou simple. Il nécessite non seulement une adaptation des connaissances dans un contexte inédit, mais aussi une réflexion métacognitive sur comment ces connaissances peuvent être modifiées ou ajustées pour être pertinentes et efficace dans ce nouveau cadre.

En somme, ces différents auteurs mettent en lumière les différentes causes qui sous-tendent le concept de transférabilité. Le transfert des compétences développées lors



d'activités physiques à l'entreprise n'est pas un processus simple ou automatique. Il dépend de plusieurs facteurs, y compris la nature du problème à résoudre, la motivation de l'individu, et la capacité à adapter et à réfléchir sur ses propres compétences dans un nouveau contexte. En comprenant ces causes, il devient possible de mieux préparer et soutenir le transfert des compétences, en particulier dans le cadre de l'entreprise, où les situations sont souvent nouvelles et les défis sont aussi complexes. Le transfert exige une mobilisation active des compétences, une adaptation au contexte, et une réflexion métacognitive pour garantir que ces compétences sont utilisées de manière efficace et pertinente dans leur nouveau cadre.

#### **1.1.4 Les effets de la transférabilité**

Les effets du concept de transférabilité se manifestent dans la capacité des individus à appliquer des compétences acquises dans un domaine spécifique à des situations nouvelles, favorisant ainsi l'adaptabilité et l'efficacité dans divers contextes professionnels.

Selon Cambon et al., (2014) pour illustrer les effets de la transférabilité, nous nous appuyons sur l'outil ASTAIRE dans le domaine de la santé publique qui décrit comme un outil d'analyse de la transférabilité et d'accompagnement à l'adaptation en promotion de la santé.

Il a pour objectif :

- « D'analyser la transférabilité d'interventions de promotion de la santé;
- D'accompagner le transfert de ces interventions;
- De faciliter le report de données utiles à cette analyse par les chercheurs ou producteurs d'interventions » (Cambon et al., 2014, p. 784).

L'auteur illustre comment la transférabilité fonctionne en pratique, notamment en montrant comment une intervention efficace dans un contexte peut être analysée, adaptée, et transférée dans un autre contexte. Cela répond à la nécessité d'expliquer les effets du concept de transférabilité, en montrant que ce n'est pas seulement une idée théorique, mais un processus qui a des implications réelles et mesurables.

Selon Cambon et al., (2014, p. 785) ASTAIRE se positionne comme un outil « permettant le transfert à travers une intégration au nouveau contexte en identifiant les éléments qui participent à l'efficacité ». Ils indiquent également que « son utilisation collective permet de distinguer, parmi tous les critères, ceux qui fondent l'efficacité de l'intervention des aspects liés à la forme des interventions qui peuvent être adaptées » Cambon et al., (2014, p.783). Ces auteurs décrivent le rôle de l'outil ASTAIRE dans le processus de transfert des interventions en promotion de la santé vers de nouveaux contextes. Cet outil est conçu pour faciliter ce transfert en intégrant efficacement une intervention dans un nouveau contexte, tout en identifiant les éléments clés qui contribuent à son succès.

Selon Trévidy et al. (2021, p. 48) « la transférabilité permet d'estimer dans quelle mesure le résultat d'une intervention réussie évaluée dans un contexte donné peut être atteint dans un autre contexte ». Les auteurs indiquent que la transférabilité est un concept clé pour évaluer la possibilité de reproduire les résultats positifs d'une intervention, initialement réussie dans un contexte particulier, dans un contexte différent. Cette citation met en lumière l'idée que les interventions ou pratiques qui ont été efficaces dans une situation donnée peuvent ne pas nécessairement donner les mêmes résultats dans un autre environnement.

Dans le contexte littéraire, Samson (2014) a évoqué cinq raisons pour lesquelles il est important de se préoccuper du transfert des apprentissages.

- « Le transfert favorise des apprentissages significatifs, intégrés et minimise l'écart entre la théorie et la pratique.
- Il permet de gagner du temps, tant pour l'enseignant que pour l'apprenant.
- Il favorise l'engagement et la persévérance.
- Il libère de l'espace cognitif dans la mémoire, car un réinvestissement d'une situation source (départ) à une situation cible (arrivée) est moins exigeant sur le plan cognitif.
- À l'école primaire, au collège, au lycée, à l'université, ou en dehors, le savoir s'acquiert par le transfert » Samson (2014, p. 1).

L'auteur évoque ces raisons pour démontrer l'importance du transfert des apprentissages dans l'éducation en général et dans l'étude de la littérature en particulier. Dans le domaine littéraire, par exemple, les compétences analytiques, critiques, et interprétatives acquises à travers l'étude de textes peuvent être transféré à d'autres formes de communication, à l'écriture, et même à l'analyse de situations dans la vie quotidienne. L'idée est que le transfert permet de donner un sens plus profond et plus large à l'apprentissage, en le rendant applicable et pertinent dans divers contextes, ce qui est crucial pour une formation littéraire enrichissante et efficace.

Samson (2014, p. 1) explique que dans le cadre d'un programme par objectif, « les savoirs appris par cœur peuvent être transférés dans d'autres contextes, et ce, même s'ils sont théoriques. Au départ, l'enseignant aidera et accompagnera les apprenants. Progressivement, il laissera cette tâche aux étudiants ». Il s'agit alors pour l'enseignant d'effectuer un travail explicite pour permettre le transfert, voire la généralisation d'un apprentissage, car ce mécanisme cognitif consiste à utiliser dans une tâche cible une connaissance construite ou une compétence développée dans une tâche précédente (Payn et al., 2022).

Selon Winter (2023), l'objectif du transfert de connaissances est de veiller à ce que les savoirs soient efficacement transmis et conservés au sein d'une organisation, d'une équipe ou d'une communauté. Dejou (2017) ajoute que le transfert conditionne la capacité d'adaptation et le développement professionnel. Il assure la continuité de l'activité, stimule l'innovation, améliore la compétitivité et atténue les risques.

Le transfert de connaissances permet aux organisations de partager leurs expertises, compétences et expériences entre équipes, projets et départements, généralement lors de sessions dédiées à cet effet (Winter, 2023). Dans ce contexte, le management, et plus spécifiquement le management des connaissances, a pour mission d'assurer la continuité de ce processus dynamique par diverses actions, telles que la codification des connaissances, le retour d'expérience et le transfert de savoir intra et inter organisationnel. Par ailleurs, le transfert des connaissances entre générations contribue également de manière significative à cette dynamique (Romand-Piquant et Moffat, 2023).

Les transferts de compétences sont organisés de manière variée entre l'État et les collectivités territoriales ou entre ces dernières. Ces transferts se traduisent par des dotations ou des ajustements fiscaux, régis par un cadre juridique précis comprenant des normes générales et des règles spécifiques, supervisées par l'État et clarifiées par la jurisprudence (Albert, 2017, p. 44). Albert souligne que les relations financières entre l'État et les collectivités territoriales sont cruciales sur le plan budgétaire pour les deux parties. En 2016, les autorisations d'engagement représentaient « 99,7 milliards d'euros, avec près de 47 milliards d'euros en concours financiers de l'État » (Albert, 2017, p. 44). Ce coût est déterminant pour le budget de l'État, et la fiscalité transférée dans le cadre des transferts de compétences accentue l'importance de cette problématique. Le transfert est la clé pour maximiser l'impact des innovations et accélérer la transformation sociétale. Il permet de multiplier les innovations efficaces et d'étendre progressivement un quotidien inclusif pour couvrir l'ensemble du territoire. De plus, le transfert assure l'égalité des chances et l'équité de traitement pour tous, partout (Segard, 2022).

Dans le domaine de l'éducation, Taktek (2017) souligne que le transfert des apprentissages constitue la pierre angulaire de la majorité des programmes éducatifs et représente l'objectif ultime de toute stratégie d'enseignement efficace visant l'épanouissement et le bien-être global des apprenants. Le transfert permet aux élèves de devenir autonomes, créatifs et entrepreneurs dans leur vie adulte, les aidant ainsi à mieux orienter leurs activités personnelles, sociales et professionnelles. De plus, le transfert facilite la diffusion de l'innovation à d'autres territoires, touchant un plus grand nombre de personnes et accélérant la transformation de l'offre éducative. Ce processus est essentiel pour la transformation sociétale attendue.

Selon Segard (2022) le transfert répond également à la nécessité de justesse et d'adaptabilité des réponses, en accord avec les principes de la CRPDH (Individualisation, sur mesure, à la carte...) et s'avère indispensable en période de contraintes budgétaires sévères. Plus loin l'auteur explique que le transfert est également la clé pour répondre à l'enjeu de l'équité de traitement quel que soit le territoire de vie. La capacité à transférer une innovation qui répond

à un besoin dans un territoire qui n'est pas pourvu de solution permettra, de garantir l'égalité de chances pour tous et partout. Transférer est certes une finalité mais également un chemin. Le fait de parcourir les différentes étapes du transfert, dans le temps, est un processus social qui va faire évoluer les innovantes, l'innovation et environnement (Segard, 2022).

En conclusion ces différents auteurs mettent en lumière les effets significatifs du concept de transférabilité, en démontrant comment les compétences et les connaissances acquises dans un domaine peuvent être efficacement transférées et appliquées dans de nouveaux contextes, notamment au sein des entreprises. Le transfert favorise l'adaptabilité, l'efficacité, l'innovation, et l'équité, autant de facteurs essentiels pour le succès des organisations dans un environnement en constante évolution. Grâce à des outils tels que ASTAIRE et des pratiques de gestion des connaissances bien conçues, les organisations peuvent maximiser l'impact des compétences transférées et assurer leur compétitivité.

### **1.1.5 Liens de la transférabilité avec d'autres concepts**

Le concept de transférabilité est un concept général appliqué dans divers domaines de la vie quotidienne. Le transfert des compétences ou des connaissances est un élément clé dans un monde où chaque individu cherche à devenir compétitif et à résoudre ses problèmes professionnels. À partir de là, les individus recherchent des compétences à acquérir par le biais du transfert, que ce soit dans la santé, le sport, la culture, etc. Ce transfert s'effectue entre un émetteur et un récepteur. Par exemple, dans le domaine de l'éducation, Paturet (2012) décrit comment le transfert de l'enfant à l'élève se réalise.

- « Transfert de l'enfant : Dans les premières années, la vie de l'enfant est essentiellement régie par ses émotions par lesquelles il semble être dominé. Il apparaît ainsi comme un être pulsionnel dans l'impossibilité de réagir autrement que par ses sentiments et dans l'incapacité de les contrôler » (Paturet, 2012, p. 45).
- « Transfert de l'élève : Les relations précoces de l'enfant avec son entourage parental sont si importantes qu'elles marqueront durablement son existence et ce qu'il a vécu

dans le cadre familial, se répèteront dans les autres champs de l'éducation et de la scolarité » (Paturet, 2012, p. 47).

L'auteur explore la transformation qui se produit lorsqu'un enfant devient un élève, c'est-à-dire le passage de son rôle naturel dans un contexte familial à son rôle dans un cadre éducatif structuré. Cette transformation, ou transfert, concerne à la fois l'évolution émotionnelle de l'enfant et l'influence durable des premières relations familiales sur son comportement scolaire. Le lien entre le transfert de l'enfant et celui de l'élève repose sur la continuité du développement émotionnel et relationnel. Ce que l'enfant apprend sur le plan émotionnel et relationnel au sein de sa famille crée une fondation pour son comportement futur en tant qu'élève. Il met ainsi en évidence que le transfert des apprentissages émotionnels et relationnels n'est pas seulement une adaptation à un nouveau contexte, mais un processus où les fondations posées dans un contexte (familial) sont essentielles pour le développement et le succès dans un autre contexte (éducatif). Le transfert de l'enfant à l'élève illustre donc parfaitement le concept de transférabilité, en montrant comment des compétences et des comportements spécifiques sont réutilisés et adaptés à mesure que l'enfant grandit et entre dans de nouveaux environnements.

Dans les entreprises, des séminaires et des ateliers de formation se multiplient pour améliorer les compétences ou les connaissances des salariés, qui produisent ensuite des résultats positifs. À cela s'ajoutent le coaching et le tutorat. Dans le domaine de la santé, l'outil ASTAIRE illustre l'importance de la transférabilité des interventions. Son objectif est « d'analyser et d'accompagner la transférabilité des interventions d'un contexte à un autre » (Cherrier et al., 2024, p. 25). De même, Fianu et al (2017, p. 526) rappellent que « les principaux enjeux de l'étude de la transférabilité sont d'augmenter l'impact en santé publique d'une intervention évaluée comme efficace, en la reproduisant dans un autre contexte ». Ces deux citations mentionnent des aspects complémentaires de la transférabilité des interventions et des compétences dans différents contextes. Les deux auteurs mettent en évidence l'importance de la transférabilité, mais chacun aborde le sujet sous un angle

différent : l'un sur l'analyse et l'accompagnement, et l'autre sur l'impact et la reproduction dans des contextes variés.

Dans le domaine professionnel, les entreprises adoptent de plus en plus un mode de fonctionnement basé sur les projets. Elles recherchent donc des candidats aux profils divers, possédant des compétences transférables. Il est essentiel de valoriser ces compétences, notamment lors d'une transition de carrière ou d'une reconversion. Elles permettent de séduire les recruteurs, de mettre en valeur le potentiel des candidats et de prouver qu'ils ne sont pas confinés à un poste spécifique (Fianu et al., 2017). La transférabilité est un besoin urgent pour les employés et les organisations.

Bref, ces différents auteurs soulignent les multiples dimensions de la transférabilité et son interconnexion avec d'autres concepts clés dans divers domaines. Que ce soit dans l'éducation, la santé ou le milieu professionnel, la transférabilité s'avère cruciale pour le développement personnel et professionnel, l'adaptation à de nouveaux contextes, et la réussite durable. En comprenant comment les compétences et les connaissances peuvent être transmises et adaptées, les individus et les organisations sont en mesure d'améliorer leur efficacité, leur capacité d'innovation, et leur résilience face aux défis persistants.

## **1.2 COMPETENCE**

### **1.2.1 Définitions**

La notion de compétence a suscité de nombreux débats dans les écrits scientifiques au fil des années, mais il existe une certaine convergence dans les définitions proposées. Bien que les définitions soient innombrables, certains estimant leur nombre à 200, le concept n'est pas encore stabilisé (Morel, 2012). Toutefois, plusieurs définitions partagent des points communs (Basque, 2015). Pour clarifier notre positionnement, nous nous inscrivons dans la conception de Le Boterf (2015, p. 65), qui définit la compétence comme un « savoir agir responsable et validé ». L'auteur insiste sur la capacité à agir de manière appropriée dans une situation donnée, tout en étant responsable et en ayant prouvé l'efficacité de cette action. Cela

suggère que la compétence n'est pas simplement théorique, mais qu'elle est liée à la pratique et à la validation par des résultats concrets. De son côté, Jacques Tardif (2006, p. 22) la définit comme un « savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations ». Ici, la compétence est perçue comme une capacité à mobiliser différentes ressources, tant personnelles (internes) qu'environnementales (externes), pour résoudre des problèmes ou accomplir des tâches dans un ensemble de situations similaires. Cette définition met en avant la complexité et la flexibilité requises pour être compétent. De Ketele (2001, p. 42) va dans le même sens « le concept de compétence peut se définir comme la capacité d'une personne à mobiliser un ensemble de ressources (cognitives, affectives, gestuelles, relationnelles etc.) Pour réaliser une catégorie de tâches ou résoudre une famille de situations problèmes ».

Coule (2016, p. 4) rapporte la définition de Montemolin, qui décrit la compétence comme un « ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». L'auteur souligne l'aspect stabilisé de la compétence, en suggérant qu'il s'agit de savoirs et savoir-faire bien établis, qui peuvent être appliqués de manière systématique et routinière sans nécessiter de nouvelles acquisitions de connaissances. Cela met en lumière la dimension de l'automatisation et de la reproductibilité dans la compétence. Dans le même sens, Escrig (2019, p. 9) met l'accent sur l'habileté en affirmant que « la compétence s'exprime dans la capacité à mobiliser des théories pour accomplir des tâches ». L'auteur suggère que la compétence implique non seulement des connaissances théoriques, mais aussi la capacité à les traduire en actions efficaces. Toutes ces définitions partagent une idée commune, la compétence n'est pas seulement un savoir ou un savoir-faire isolé, mais une capacité dynamique à mobiliser des ressources, qu'elles soient internes ou externes, théoriques ou pratiques, pour agir efficacement dans des situations spécifiques. Ces perspectives soulignent que la compétence est à la fois un ensemble de savoirs stabilisés et une capacité flexible et adaptative à agir de manière appropriée et efficace.



Jonnaert (2017) rejette complètement ces définitions, les qualifiant de « synonymes ». Il critique certaines définitions de compétence comme étant trop brèves et n'évoquant qu'un aspect de la compétence, parfois sous la forme d'un slogan et propose une définition plus complète : « Une compétence se construit par des personnes en situation. Elle caractérise un moment particulier, celui de l'harmonie entre ces personnes et ces situations, permettant d'affirmer que leurs actions dans ces situations sont viables à cet instant » (Jonnaert, 2017, p. 10). Pour lui, la notion de compétence doit être considérée dans toute sa complexité et son dynamisme, sa construction s'inscrivant sur une échelle temporelle relativement longue. Il ajoute que « une compétence est le résultat d'actions temporairement achevées, viables, mais toujours susceptibles d'être réévaluées par une vigilance éthique nécessaire » (Jonnaert, 2017, p. 10).

Vanlint (2016, p. 8) définit la compétence comme une action « à investir dans une production de la part de l'apprenant considérée comme une solution possible dans le cadre d'une situation problème vécue, permettant d'accomplir un certain nombre de tâches ». L'auteur propose une définition de la compétence qui est étroitement liée à l'action, au contexte, et à la résolution de problèmes, ce qui en fait une approche particulièrement pertinente dans les domaines où les compétences doivent être appliquées de manière concrète et mesurable. Butlen et Dolz (2015, p. 4) s'appuient sur les compétences acquises dans le domaine de l'éducation, définissant la compétence comme un concept valorisant l'histoire individuelle, l'expérience et la construction des apprenants par rapport à la « transmission scolaire classique de savoirs » hors de leur contexte d'utilisation.

Malek et al. (2019, p. 98) expliquent que la compétence est « un agencement résultant de la combinaison et de l'activation d'une multitude de savoirs, acquis au fil du temps et mis en œuvre dans des situations professionnelles où elle se révèle valable ». Les auteurs considèrent la compétence comme un ensemble organisé de savoirs multiples qui sont combinés et activés de manière pertinente dans des situations professionnelles. Leur définition met l'accent sur le caractère accumulatif et contextuel des compétences, soulignant que celles-ci sont acquises progressivement et sont validées lorsqu'elles sont appliquées avec succès dans un cadre

professionnel. Selon Develay (2015, p. 25), la compétence est « l'aboutissement d'un processus complexe, dynamique et dialectique de traitement des situations. Elle est spécifique aux situations traitées avec succès et peut être adaptée à d'autres situations presque isomorphes appartenant à la même famille de situations. Ce traitement est un élément acceptable et viable pour les personnes qui l'ont appliqué ». Develay (2015, p. 13) ajoute que « la compétence se caractérise par la pertinence d'une action qui convient exactement à l'objet en question, qui est appropriée et idoine ». Ces différentes définitions de la compétence mettent en avant des aspects spécifiques qui répondent à leurs perspectives théoriques et aux contextes dans lesquels ils travaillent.

Fernagu-Oudet et Batal (2016, p. 371) indiquent également que « dans tout processus de développement des compétences, des dimensions individuelles et socio-organisationnelles cohabitent. C'est dans leurs interactions que les individus peuvent réaliser une partie de leurs apprentissages, être ou non empêchés d'apprendre, mais surtout être mis en capacité d'apprendre ». Les auteurs montrent que le développement des compétences est un processus complexe qui dépend non seulement des caractéristiques personnelles de l'individu, mais aussi du cadre organisationnel dans lequel il évolue. C'est l'interaction entre ces deux dimensions qui permet de maximiser les opportunités d'apprentissage ou, au contraire, qui peut limiter ces opportunités. Cette approche rappelle l'importance de créer un environnement des compétences individuelles.

DE (2020, p. 24) explique que « les compétences managériales sont définies comme les compétences de base nécessaires à la gestion de toute organisation. On y inclut, entre autres, la capacité à donner une vision, un sens et une direction à l'organisation, la prise de décision, la planification et le suivi des budgets, l'utilisation des ressources et l'évaluation de la performance ».

El Asane et Wakrim (2018) suggèrent qu'une compétence est un ensemble de caractéristiques qu'un individu possède ou doit posséder pour exécuter correctement une activité dans un contexte spécifique.

Ces différentes définitions montrent que la compétence est un concept multidimensionnel, qui varie en fonction des contextes et des exigences. Bien qu'il y ait des points communs, comme la mobilisation des ressources et l'application pratique, chaque définition apporte une nuance qui reflète les besoins et les priorités spécifiques de son contexte. La diversité des définitions montre également que la compétence ne peut pas être réduite à une seule dimension ou à un seul aspect, mais doit être comprise comme une capacité dynamique, contextuelle, et évolutive. En intégrant ces différentes définitions, on peut parvenir à une compréhension plus complète et nuancée de la compétence, adaptée aux défis contemporains des environnements professionnels et académique.

### **1.2.2 Historique de la compétence**

Depuis plus de vingt ans, la notion de compétence a été introduite dans le monde de l'éducation (Vanlint, 2016). Ce concept ne faisait pas initialement partie du domaine éducatif. Vanlint (2016, p. 30) explique qu'« il s'agissait de la compétence en termes linguistiques, avec la compétence innée de l'apprentissage de la langue maternelle ; on parlait aussi de compétence dans le monde de l'entreprise par opposition à la qualification apportée par l'école et la formation ». Aujourd'hui, les scientifiques mettent davantage l'accent sur les compétences au sein des organisations, car elles représentent un enjeu crucial pour les entreprises souhaitant atteindre des résultats significatifs. Les premières apparitions de cette notion ont suscité des débats houleux, marqués par des querelles de définitions. Cependant, cette période était nécessaire pour la vulgarisation du concept (Vanlint, 2016). De nos jours, la notion a connu une expansion quasi mondiale. De nombreux pays ont adopté ce concept et ont révisé leurs programmes et curricula sur la base des compétences. Il est évident que dans le domaine scolaire, on ne parle pas d'une compétence innée et celle-ci ne s'oppose pas aux apprentissages scolaires (Vanlint, 2016).

Selon Morel (2012, p. 48) « Actuellement, le concept de compétence est particulièrement étudié dans le contexte des entreprises, en gestion des ressources humaines, en sciences de l'éducation et de la santé ». Cette notion est apparue en France, dans le vocabulaire courant,

au début des années 1970 (Morel, 2012). D'un point de vue étymologique, « le terme compétence provient du latin. Le vocable “compétence” dérive de “com” (avec) et “petere” (chercher), que l'on retrouve dans “pétition” » (Morel, 2012., p. 80). La notion de compétence indique un mouvement d'action en commun. Au XV<sup>e</sup> siècle, le mot compétence dérive du bas latin “competentia” qui signifiait alors proportion ou rapport exact (Morel, 2012). D'après l'auteur, c'est la capacité fondée sur un savoir ou une expérience reconnue à une personne.

Selon Rey (2015), le premier usage de la notion de compétence concerne le domaine de l'entreprise. L'auteur note que, depuis une trentaine d'années, cette notion y a pris une importance considérable, tant par la fréquence de son usage que par ses effets, touchant les conditions d'embauche, l'attribution d'un poste de travail, la promotion et la rémunération. Il ajoute que l'apparition la plus notable de notion de compétence réside probablement dans l'existence, dans de nombreux pays, de référentiels destinés à déterminer ce que doivent faire acquérir les formations professionnelles (y compris celles des enseignants) et les enseignements scolaires (Rey, 2015).

Ainsi, cette histoire de la compétence retrace l'évolution du concept de compétence, notamment dans les domaines de l'éducation, des entreprises et des ressources humaines. Cependant, cette évolution reflète une prise de conscience croissante de la nécessité de former des individus capables de contribuer de manière significative dans des environnements de plus en plus complexes et compétitif. Ainsi, le concept de compétence, loin d'être figé, continue d'évoluer et de s'adapter aux nouvelles exigences du monde contemporain.

### **1.2.3 Causes et effets de la compétence**

Les causes de la compétence résident dans l'ambition des entreprises et des individus de devenir toujours plus compétitifs sur le marché du travail. Pour ce faire, la compétence, en tant qu'élément moteur de cette dynamique, devient la cible principale des directions des ressources humaines (DRH) pour renforcer le savoir et le savoir-faire des travailleurs. Butlen

et Dolz (2015, p. 4) ont expliqué que « dans le monde du travail, la consigne est de dépasser les qualifications (le niveau de scolarisation et la maîtrise d'un corps de connaissances explicites mesurables) et d'examiner surtout l'efficacité des travailleurs ». Aujourd'hui, dans un monde de concurrence perpétuelle et intense, tous les métiers et tous les personnels doivent développer des compétences. Le personnel médical, les cadres, les avocats, les comptables, les ingénieurs, les enseignants et tous les autres professionnels doivent se former en continu pour relever les défis auxquels ils sont confrontés. Le marché de l'emploi devient de plus en plus exigeant, et les employeurs recherchent des professionnels hautement qualifiés pour répondre aux besoins de leurs organisations. Ainsi, la quête de compétence se multiplie pour les demandeurs d'emploi et les salariés cherchant des promotions ou des postes plus qualifiés. La recherche de compétence constitue donc une démarche essentielle pour chacun, afin de rester compétitif et de démontrer son engagement envers l'excellence dans son domaine (Butlen et Dolz 2015).

Ces auteurs mettent en évidence l'importance cruciale des compétences dans le monde professionnel moderne, où elles ne sont pas simplement un atout, mais une nécessité pour survivre et prospérer.

#### **1.2.4 Les effets de la compétence**

Les compétences jouent un rôle crucial dans tous les domaines, tant pour les individus que pour les entreprises. Les effets de la compétence se manifestent à travers la performance globale de l'entreprise, composée d'êtres humains, qui doit son succès à ses employés. Une entreprise, composée d'êtres humains, doit sa performance à ses employés. Ces derniers assurent la réussite de l'entreprise lorsque les compétences sont continuellement transmises de génération en génération, faute de quoi l'entreprise risque la faillite. Par exemple, la maîtrise des compétences en traitement de l'information est positivement corrélée à de nombreux aspects du bien-être individuel, tels que la santé, la participation au processus politique, la confiance en autrui et l'engagement bénévole (OCDE, 2016).

El Hammioui (2020, p. 20) souligne que « les pratiques de la gestion des compétences renvoient à divers domaines de la GRH, c'est aussi parce qu'elles constituent pour les entreprises de répondre à des enjeux majeurs ». Il ajoute que « la compétence permet de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée » (El Hammioui, 2020, p. 19). L'auteur insiste sur le fait que la compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle doit être adaptée aux situations spécifiques auxquelles un employé est confronté. Cela met en évidence l'importance de comprendre le contexte dans lequel la compétence peut être mobilisée différemment selon les circonstances. Selon Viitala (2005, Cités dans DE, 2020), la compétence en gestion des connaissances repose sur ;

- « La recherche d'information ;
- La formation de concepts ;
- La flexibilité conceptuelle ;
- La résolution de problèmes ;
- La compréhension des phénomènes d'apprentissage ;
- La capacité de facilitation et de coaching » (Viitala, 2005, Cités dans DE, 2020, p. 25).

DE et al. (2019, p. 20) expliquent que « la compétence en gestion des connaissances est la capacité à résoudre les problèmes récurrents dans la littérature sur les nouveaux modes organisationnels, une compétence essentielle pour les gestionnaires ». Les auteurs reflètent une reconnaissance de l'importance de la gestion des connaissances dans les nouveaux environnements organisationnels. En insistant sur la capacité à résoudre des problèmes récurrents dans ce domaine, ils montrent que cette compétence est non seulement théorique mais aussi hautement pratique et essentielle pour les gestionnaires modernes. C'est une compétence qui permet de naviguer avec succès dans les structures organisationnelles complexes et de s'adapter aux exigences changeantes du monde des affaires.

De nombreuses études montrent les bienfaits des compétences dans le monde scolaire. Leur rôle est crucial pour l'apprenant, lui permettant d'utiliser ses acquis de manière personnelle et efficace dans sa vie personnelle, professionnelle et citoyenne (Vanlint, 2016). De son côté, El Hammoui (2020) explique que le développement des compétences est crucial pour tous les professionnels ainsi que pour les personnes sans emploi cherchant à élargir leurs opportunités. Il ajoute que ce développement est stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à capitaliser sur leur savoir interne et optimiser leur performance globale. En investissant dans le développement des compétences, notamment à travers un plan de formation, l'entreprise augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs, impactant positivement le collectif. Molaix (2015, p. 3) indique que les compétences transversales peuvent être vues comme « des savoirs méthodologiques (savoir-faire transférables d'une activité à l'autre) ou des savoirs comportementaux (savoir-être liés à l'estime de soi ou au comportement adéquat pour résoudre un problème ou aborder une situation) ».

Ainsi, ces effets montrent clairement que les compétences, qu'elles soient techniques, comportementales ou transversales, sont indispensables pour assurer la performance et la résilience des individus et des organisations.

### **1.2.5 Liens de la compétence avec d'autres concepts**

La transférabilité repose sur le transfert des connaissances ou savoirs. Ce transfert de savoir-faire, d'aptitudes et de connaissances ne peut se faire efficacement que lorsque ces éléments sont bien maîtrisés, d'où l'importance de la compétence. Disposer d'une compétence, par définition, c'est être en mesure de mobiliser son savoir et ses ressources cognitives pour affronter et résoudre un problème spécifique.

Ainsi, Marie (2024, p. 28) explique que « la pédagogie de la compétence s'accorde parfaitement avec une conception constructiviste de l'apprentissage » ; « les élèves abordent

les savoirs comme des compétences pour résoudre des problèmes ». Marie (2024, p. 28) souligne également « une compétence est une action qui implique la résolution d'une situation initialement problématique ». Par conséquent, le concept de compétences est directement lié à la transférabilité, où la cause du transfert est la résolution de problèmes. Marie (2024, p. 28) ajoute que « une approche par compétences précise la place des savoirs savants ou non dans l'action ; ils constituent des ressources souvent déterminantes pour identifier et résoudre des problèmes, préparer et prendre des décisions ». Un domaine ou un secteur de la vie ne peut exceller que lorsque les individus qui le composent possèdent les compétences nécessaires et les transferts de génération en génération. Une compétence repose sur des savoirs et ne s'y oppose pas ; réciproquement, un savoir se construit parce qu'une personne l'utilise en traitant des situations et en développant des compétences dans divers secteurs tels que la santé, l'éducation, le sport, et la vie professionnelle.

### **1.3 ACTIVITE PHYSIQUE**

Dans le but d'améliorer la performance et de rendre les employés plus compétitifs au sein d'une entreprise, la mise en place d'activités sportives est essentielle. Pour y parvenir, il est impératif de suivre une démarche structurée. Selon Géraut et al (2022), l'activité physique désigne l'ensemble des mouvements corporels réalisés dans divers cadres de la vie quotidienne, tels que le travail, les déplacements, les tâches domestiques ou encore les activités de loisir, y compris les pratiques sportives. De manière générale, divers obstacles freinent la pratique régulière d'une activité physique, notamment le manque de temps et l'inaccessibilité d'installations adaptées à proximité du domicile. Dans ce contexte, le milieu professionnel peut devenir un espace stratégique pour mettre en place des programmes d'activités physiques, dont les formats sont diversifiés (Géraut et al, 2022).

Parmi les formes d'activités proposées, la marche ou la marche nordique apparaissent particulièrement bénéfiques, surtout chez les individus les moins actifs au départ. Les exercices d'endurance, tels que le cyclisme ou la course à pied, nécessitent au préalable un



encadrement par des professionnel afin de garantir une pratique autonome et sécurisée. « Les séances de renforcement musculaire, pratiquées trois fois par semaine pendant environ vingt minutes à une intensité équivalente à 70 à 85% de la force maximale, sont reconnues pour leur efficacité dans la prévention des troubles musculosquelettiques, surtout lorsqu'elles sont associées à des exercices d'endurance » (Géraut et al, 2022, p. 6).

Les activités dites douces, comme le yoga ou le qi-gong, sont efficaces pour réduire le stress et améliorer l'estime de soi, notamment chez les télétravailleurs. Les sports plus classiques, bien que moins étudiés en entreprise, favorisent la convivialité. Quelle que soit l'activité, un encadrement professionnel et une approche individualisée orientée santé sont essentiels (Géraut et al, 2022).

### **1.3.1 Définitions**

L'activité physique (AP) est définie comme « tout mouvement corporel produit par la contraction des muscles squelettiques entraînant une augmentation de dépense énergétique par rapport à la dépense énergétique de repos » (Duclos, 2017, p. 857). L'auteur met en avant l'idée que l'activité physique englobe tout mouvement corporel résultant de la contraction des muscles squelettiques, ce qui entraîne une augmentation de la dépense énergétique par rapport à celle de repos. Elle constitue la composante la plus variable de la dépense énergétique totale d'un individu. Duclos (2017, p. 857) précise que « l'activité physique regroupe l'ensemble des activités pouvant être pratiquées dans différents contextes, avec quatre principaux domaines de pratique : le travail, les déplacements, les activités domestiques et les loisirs. Ces derniers incluent l'exercice, le sport et activité physique de loisir non structuré ». Ces définitions de l'auteur mettent en lumière la diversité des contextes dans lesquels l'activité physique peut se manifester, soulignant qu'elle ne se limite pas aux sports ou à l'exercice formel. L'activité physique peut survenir dans la vie quotidienne à travers diverses activités, qu'elles soient intentionnelles (comme faire de l'exercice) ou intégrées dans les routines (comme les tâches domestiques). Cela élargit la compréhension

de l'activité physique et encourage l'intégration de mouvements variés dans tous les aspects de la vie quotidienne pour améliorer la santé et le bien-être. Pour les entreprises ou les institutions, ces définitions peuvent servir de base pour promouvoir un style de vie actif parmi les employés, en reconnaissant et en valorisant les multiples formes d'activités physiques.

Dans le même cadre, l'Organisation Mondiale de la Santé (2022, p. 5) définit l'activité physique comme « tout mouvement corporel produit par les muscles squelettiques qui requièrent une dépense d'énergie. Elle désigne également tous les mouvements effectués notamment dans le cadre des loisirs, sur le lieu de travail ou pour se déplacer d'un endroit à l'autre. Une activité physique d'intensité modérée ou soutenue a des effets bénéfiques sur la santé ». Cette définition met en évidence l'accessibilité et la diversité des formes d'activité physique, soulignant que n'importe qui peut intégrer des mouvements bénéfiques pour la santé dans sa routine quotidienne, sans forcément s'engager dans un programme d'exercices structurés. Cela encourage également les entreprises à promouvoir différentes formes d'activité physique chez les employés, en tenant compte de la variété d'activités possibles dans et en dehors du cadre professionnel.

Le concept d'activités physiques et sportives (APS) « sont des activités fondamentalement humaines, souvent adopté par les individus et les organisations » (Fall et al., 2021, p. 21). Le concept d'activité physique est défini comme « tout mouvement corporel produit par les muscles squelettiques nécessitant une dépense d'énergie. Cela inclut les activités effectuées dans le cadre du travail, du jeu, des tâches ménagères, des déplacements et des loisirs. La source des activités physiques repose sur la motivation et les besoins spécifiques de chaque personne, notamment celles qui ne peuvent pas pratiquer dans des conditions ordinaires » (Fall et al., 2021, p. 25). La pratique d'activité physique doit donc commencer par une évaluation des conditions physiques, mesurant la force, l'endurance, la souplesse, l'équilibre et l'état de santé général du participant, réalisée par un médecin ou un professeur formé (Fall et al., 2021).

L'Organisation Mondiale de la Santé (2019, p. 6), dans son plan d'action mondial pour promouvoir l'activité physique (2018-2030), explique que l'activité physique peut être

pratiquée de différentes façons : marche, vélo, sports et activités récréatives (par exemple, danse, yoga, tai-chi). Elle peut également être pratiquée au travail et à la maison. Toutes les formes d'activité physique peuvent être bénéfiques pour la santé lorsqu'elles sont pratiquées régulièrement avec une intensité et pendant une période suffisante.

Gleizes et Pénicaud (2017, p. 4) généralisent la définition, englobant ainsi les deux catégories humaines (hommes et femmes). De même, l'Institut National de Statistique et des Études Economiques (INSEE) propose une définition similaire pour les pratiques physiques ou sportives des femmes et des hommes, cela concerne l'ensemble des activités physiques ou sportives réalisées à des fins de loisir ou de compétition, en dehors des contextes scolaire et professionnel, au cours des douze derniers mois (selon l'enquête SRCV), des quatre semaines précédentes ou d'une journée spécifique (selon l'enquête sur l'emploi du temps) Gleizes et Pénicaud (2017). Cette définition permet de mieux cerner la fréquence et le type d'activités physiques ou sportives que les individus pratiquent. En distinguant les activités effectuées pour le loisir ou en compétition, et en excluant celles réalisées dans un cadre scolaire ou professionnel, l'Institut National de Statistique et des Études Economiques (INSEE) offre une vue d'ensemble des choix personnels en matière de santé et de bien-être. Cela peut être utile pour les entreprises ou les institutions cherchant à comprendre ou à encourager les pratiques physiques en dehors du travail, en soutenant par exemple des initiatives pour favoriser des modes de vie actifs chez les employés.

L'activité physique est la composante la plus variable de la dépense énergétique totale d'un individu. Elle regroupe l'ensemble des activités pouvant être pratiquées dans différents contextes, avec quatre principaux domaines de pratique (le travail, les déplacements, les activités domestiques et les loisirs). Ces derniers incluent l'exercice, le sport et les activités physiques de loisir non structurées. Avant tout, l'activité physique est un comportement caractérisé par plusieurs paramètres, identifiés sous le nom de modèle FITT (Fréquence, Intensité, Type, Temps) (Duclos, 2017, p. 855).

Ces définitions montrent que l'activité physique est un concept large et varié, intégrant des mouvements simples de la vie quotidienne autant que des activités sportives

organisées. Elles mettent en lumière l'importance de l'activité physique pour la santé et le bien-être, tout en proposant des moyens pour encourager l'intégration de l'activité physique dans divers contextes professionnel et personnel.

### **1.3.2 Historique de l'activité physique**

D'après Nougier (2024), le sport englobe à la fois l'activité physique et l'activité sportive. Il ne se limite donc pas uniquement à la pratique de haut niveau : des gestes simples comme la marche ou tout autre mouvement du corps constituent déjà une forme d'activité physique. Cela permet de comprendre que l'activité physique n'est pas réservée aux athlètes ou aux sports compétitifs, mais inclut aussi des actions quotidiennes accessibles à tous.

En abordant l'histoire des activités physiques, il est essentiel de se référer aux études scientifiques réalisées dans le domaine du sport. Selon Marie (2016), la gymnastique en Allemagne s'est transformée en un outil de promotion du nationalisme à travers les Turnens (Un terme qui désigne la gymnastique pratiquée en Allemagne), des mouvements sportifs nationalistes. Parallèlement, l'Angleterre a joué un rôle clé dans la formation des sports modernes en standardisant les règles au sein des *public schools* (écoles publiques). Aux États-Unis, de nouveaux sports, inspirés des sports européens, ont rapidement émergé et se sont popularisés.

Ambrosini (2016) souligne que la pratique des activités physiques dans un but de préservation et de restauration de la santé des individus est un fait largement attesté depuis l'antiquité. Michot (2021, p. 35), revient sur les origines de la pratique des activités sportives. « Étymologiquement, le mot gymnastique vient de *gymnos* qui signifie nu, et le *gymnasion* désigne le lieu où l'on s'exerce, c'est-à-dire le gymnase ». Historiquement, il apparaît une scission entre le sens antique gréco-romain des activités corporelles et les Jeux olympiques modernes instaurés par Pierre de Coubertin à partir de 1896. De plus, Michot explique également que « historiquement, les pratiques sportives répondaient à des fonctions militaires, éducatives ou sacrées qui ne sauraient être assimilées aux logiques contemporaines de la performance » (Michot, 2021, p. 16). Ces pratiques physiques ont pris des significations

socioculturelles très différentes. Il semble donc qu'il y ait une différence notable entre les significations et les objectifs des sports dits « antiques » et ceux des sports modernes.

Ainsi Nougier (2024), Marie (2016), Ambrosini (2016) et Michot (2021) présentent une vision globale de l'histoire des activités physiques, soulignant leur rôle varié à travers les époques et les cultures, ainsi que leur importance pour la santé, bien avant l'avènement des sports modernes.

### **1.3.3 Les causes de la pratique d'activités physiques**

Les causes de la pratique des activités physiques sont généralement d'origine sanitaire et professionnelle. Elles procurent un bien-être physique et mental aux pratiquants et préviennent les maladies liées au vieillissement et à la sédentarité. Ainsi, l'activité physique adaptée a fait son apparition au Québec dans les années 1970. Elle est aujourd'hui recommandée pour la prévention et le traitement de nombreuses maladies chroniques. Dans certains cas, « elle contribue aussi à prévenir la récurrence du cancer et à mieux en supporter les traitements » (Duchêne, 2022, p. 84).

Le sport et la pratique d'activités physiques revêtent des enjeux importants pour la société et les individus, tant sur le plan sanitaire, économique, que social, comme le souligne Michot (2021). Il rapporte la définition de la Cour des comptes (2023) « le sport répond à de multiples enjeux de société, par sa fonction éducative, socialisatrice et intégratrice, et par ses liens avec la politique de santé publique. Il est également, avec le sport de haut niveau, un vecteur important de rayonnement international. Il recouvre de forts enjeux économiques, liés tant à la pratique sportive qu'au développement du sport spectacle. Il peut être aussi l'objet de dérive-dopage, comportements contraires à l'éthique que l'autorité publique doit combattre et réprimer » (Michot 2021, p. 10). Cet auteur souligne que la pratique d'activités physiques ne se limite pas aux bienfaits personnels sur la santé, mais qu'elle s'inscrit dans un cadre plus large qui englobe des dimensions sociales, éducatives, économiques et internationales. Le sport et les activités physiques jouent un rôle crucial dans le développement individuel et collectif pour le bien-être de la société. Ils comportent cependant

des défis qui nécessitent une attention particulière, notamment pour prévenir et sanctionner les comportements contraires à l'éthique.

En somme, les causes de la pratique des activités physiques sont multiples et variées. Elles vont au-delà du simple bien-être personnel pour inclure des aspects de prévention de maladies chroniques, ainsi que des dimensions sociales, économiques et internationales. L'importance de ces pratiques est reconnue à divers niveaux et leur impact sur la société est significatif. Cependant, les activités physiques doivent également être surveillées pour éviter les dérives éthiques et garantir que leurs bienfaits sont pleinement réalisés pour tous les individus.

#### **1.3.4 Les effets de la pratique d'activités physiques**

Les effets de l'activité physique incluent une meilleure santé, une condition physique renforcée et une diminution des risques de maladies. Au cours des vingt dernières années, de multiples stratégies ont été mises en place afin d'encourager la régularité dans la pratique des activités physiques (Hewlett et al., 2016). Selon Selves (2022, p. 35) « La pratique accrue de la marche, du vélo, des loisirs actifs, des sports et du jeu peut contribuer à l'édification d'un monde plus équitable, durable et prospère ». En outre, l'activité physique joue un rôle crucial dans la prévention et la gestion de diverses maladies, notamment l'obésité. Selon Duval (2024) elle est essentielle pour prévenir les maladies chroniques telles que le diabète ou le cancer, tout en réduisant les risques de fragilité et de chute. Chez les personnes âgées, elle s'avère essentielle pour vieillir en bonne santé et préserver un état général satisfaisant. Au-delà de cet aspect, l'activité physique est également reconnue comme un déterminant majeur de la santé dans de nombreux pays. Bihan et Collinet (2016) soulignent qu'elle est désormais considérée comme l'un des principaux facteurs influençant la santé globale des individus. Cela signifie que l'intégration régulière de l'activité physique dans la vie quotidienne est essentielle non seulement pour prévenir l'obésité, mais aussi pour améliorer divers aspects de la santé, tels que la fonction cardiaque, la densité osseuse et le bien-être mental. Ainsi, la prise en compte de l'activité physique comme un déterminant clé de la santé

reflète une approche holistique visant à promouvoir un mode de vie sain et à prévenir une gamme plus large de problèmes de santé.

Les bienfaits de la pratique d'activité physique pour la santé sont scientifiquement bien prouvés à tous les âges de la vie à travers le monde. C'est pourquoi l'expertise de 2016 de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) a dévoilé les résultats positifs des activités physiques et sportives. Selon ces résultats, « une activité physique régulière et le suivi des recommandations de pratique d'activités physiques sont associés à une diminution de la mortalité précoce comprise entre 29 % et 41 % selon les études » (Rostan et Lemonier, 2020, p. 11). Les études menées par l'expertise collective, publiées par l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) en 2008, ont conclu que.

« La pratique régulière d'activités physiques d'intensité modérée contribue au bien-être subjectif et à la qualité de vie globale en agissant sur les facteurs qui interviennent sur ces dimensions intégrées (expériences affectives positives par l'intégration au groupe ou regard positif de l'autre, baisse du niveau de stress, satisfaction par rapport au corps, satisfaction par la participation active à la vie sociale). Ces répercussions psychiques sont constatées au niveau de populations pathologiques et non pathologiques » (Rostan et Lemonier, 2020, p. 11).

Dans la même perspective, D'après Helme-Guizon et Debru (2020), il est possible de ralentir certains effets du vieillissement notamment grâce à une pratique physique régulière, définie comme tout mouvement impliquant les muscles squelettiques et entraînant une hausse de la dépense énergétique. L'activité physique procure de multiples bienfaits, tant sur le plan de la santé physique et mentale (Mareschal et Genton, 2014) que sur le développement et la consolidation des liens sociaux (Barth et al., 2018). La pratique d'activité physique peut donner des impacts considérables sur la mortalité, avec une diminution du risque de mortalité globale (toutes causes confondues) de 30 % entre les sujets actifs et les sujets inactifs. De plus, elle contribue à une augmentation de l'espérance de vie d'environ trois ans à partir de l'âge de 40 ans (Barth et al., 2018). En parallèle, ces bénéfices s'accompagnent d'une

amélioration de la qualité de vie dans les dernières années, permettant de vieillir en meilleure santé (Barth et al., 2018). Dans cette perspective, l'impact de l'activité physique dépasse le seul cadre corporel pour englober les fonctions cognitives et la prévention de la fragilité. Une pratique régulière permet de préserver les capacités mentales, en particulier la mémoire et l'attention, tout en réduisant les risques associés au vieillissement. Ces effets positifs contribuent à prolonger l'autonomie des personnes âgées en retardant les manifestations du déclin physique et cognitif (Barth et al., 2018). Par ailleurs, l'activité physique exerce une influence significative sur les dimensions psychologiques et sociales. Elle améliore l'estime de soi, l'image corporelle et favorise l'élargissement des relations sociales. Ainsi, au-delà de son rôle dans la prévention ou la prise en charge des pathologies, elle participe activement au maintien de l'autonomie, à la réduction de la dépendance et à l'amélioration de l'espérance ainsi que la qualité de vie chez les aînés (Barth et al., 2018).

Agostinucci et al., (2020) soulignent les effets bénéfiques de l'activité physique sur le bien-être psychosocial. En effet, selon ces auteurs, le sport, en tant qu'activité corporelle socialisante, repose sur des comportements ritualisés qui structurent l'espace et le temps, favorisant ainsi le développement personnel et l'épanouissement (Garcia, 2006, cité dans Agostinucci et al., 2020). La pratique d'activités physiques pour les enfants et les adolescents présente de nombreux avantages. Ces avantages sont reconnus comme des facteurs essentiels pour la santé physique, psychologique et sociale. Rostan et Lemonnier (2020, p. 11) rappellent que « les bienfaits psychologiques et sociaux de l'activité physique vont au-delà des dimensions organiques, morphologiques et cardiovasculaires. Pratiquée dès l'enfance, elle contribue au développement psychomoteur et à l'acquisition précoce des compétences motrices ». Lorsqu'elle est mise en place dans un cadre inclusif favorisant l'accessibilité et la mixité, elle renforce la cohésion et l'intégration sociale des individus. De plus, elle joue un rôle positif sur la concentration, l'attention, la mémoire et les performances scolaires. Rostan et Lemonnier (2020, p. 11) expliquent que « l'activité physique joue un rôle clé dans la réduction des symptômes de l'anxiété et de la dépression, favorise la gestion du stress et améliore l'estime de soi ». Ces deux auteurs illustrent comment l'activité physique peut être un outil efficace pour améliorer le bien-être psychologique. En intégrant régulièrement des



exercices dans leur routine, les individus peuvent non seulement bénéficier d'une meilleure santé physique, mais aussi d'une amélioration significative de leur santé mentale. Les effets bénéfiques de l'activité physique sur l'anxiété, la dépression, le stress et l'estime de soi soulignent l'importance de promouvoir l'exercice comme une composante clé d'un mode de vie sain et équilibré.

Rostan et Lemonnier (2020, p. 11) expliquent également que « la pratique d'activités physiques par les personnes âgées est très bénéfique. Elle prévient l'apparition de nombreux phénomènes délétères liés au vieillissement ; elle favorise notamment la santé cognitive et mentale et diminue les risques de dépression et de détérioration des fonctions cognitives ». Dans le même sens, Blanchet et al. (2018,) détaillent en quatre points les bienfaits de la pratique d'activités physiques sur la santé des personnes âgées :

- « Les fonctions cognitives les plus sensibles aux effets de la pratique ;
- Les effets protecteurs de ces activités qui contribuent à ralentir l'évolution des déficits cognitifs vers un vieillissement pathologique ;
- L'impact de la pratique d'activités physiques sur la santé mentale et le bien-être ;
- Les mécanismes neurophysiologiques sous-tendant les effets des exercices physiques sur la cognition et la santé mentale » (Blanchet et al. 2018, p. 198).

Les quatre points détaillés par Blanchet et al. (2018) montrent que l'activité physique joue un rôle crucial dans le maintien de la santé cognitive et mentale des personnes âgées. En améliorant les fonctions cognitives, en protégeant contre la détérioration cognitive, en influençant positivement la santé mentale et agissant sur des mécanismes neurophysiologiques spécifiques, l'exercice physique contribue à une meilleure qualité de vie chez les personnes âgées. L'activité physique, en tant qu'intervention préventive et thérapeutique, est donc essentielle pour promouvoir un vieillissement en santé et prévenir les troubles cognitifs et mentaux associés au vieillissement.

Cheval et Boisgontier (2024) soulignent que la théorie de la minimisation de l'effort en activité physique prend en compte l'influence des facteurs environnementaux sur la régulation des comportements d'activités physique. Cependant, les résultats indiquent que les personnes vivant dans des environnements offrant des infrastructures sécurisées et attrayantes ou des espaces publics favorables à l'activité physique, sont plus enclines à être physiquement actives que celles vivant dans des quartiers dépourvus de telles installations (Cheval et Boisgontier, 2024). Ainsi, il apparaît que l'environnement joue un rôle crucial dans la promotion de l'activité physique et que des aménagements urbains bien conçus peuvent encourager un mode de vie plus actif.

Ce constat est illustré par le modèle simplifié de la théorie de la minimisation de l'effort en activité physique, proposé par Cheval et Boisgontier (2024., p. 10), qui met en évidence l'influence des facteurs environnementaux sur la régulation des comportements d'activité physique (voir figure 1).

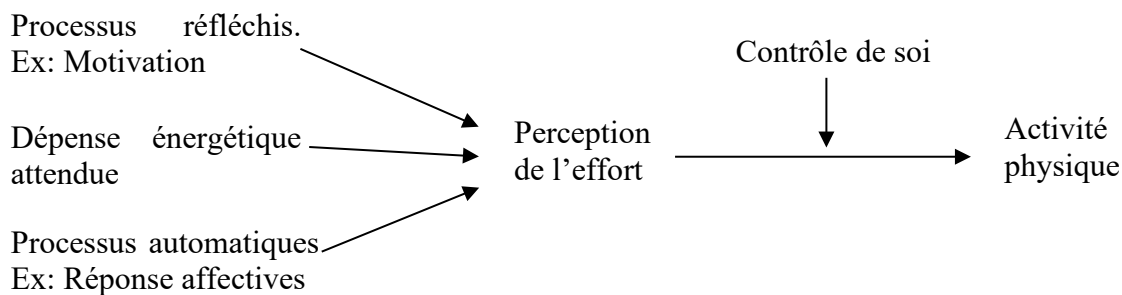


Figure 1. Cheval et Boisgontier (2024, p.10). Modèle simplifié de la théorie de la minimisation de l'effort en activité physique.

En somme, les effets de la pratique d'activités physiques sont vastes et multifacette, englobant des bénéfices pour la santé physique, mentale, cognitive et sociale. Ces avantages ne se limitent pas à la prévention et à la gestion des maladies mais englobent également des améliorations dans la qualité de vie et le bien-être général. La transférabilité des compétences développées à travers ces activités vers d'autres domaines de la vie, notamment le professionnel est ainsi facilité par ces effets globaux, offrant des opportunités pour améliorer

divers aspects de la vie quotidienne et professionnelle des individus. L'intégration régulière de l'activité physique est donc essentielle pour une vie saine et équilibrée, avec des implications importantes pour la transférabilité des compétences acquises.

### **1.3.5 Liens de l'activité physique avec d'autres concepts**

Les activités physiques sont liées à plusieurs aspects de la vie. Elles jouent un rôle crucial dans la prévention des maladies et des pathologies, contribuant ainsi à la santé globale (Charlebois-Tejeda, 2018). Les activités physiques et sportives « renforcent également les liens sociaux, favorisant le vivre-ensemble dans une société. Compte tenu des nombreux bénéfices pour la condition physique et la santé mentale et physique, plusieurs études recommandent d'intégrer les activités physiques et sportives dans les programmes scolaires dès le primaire pour développer les aptitudes physiques des élèves » (Charlebois-Tejeda, 2018, p. 4). L'auteur explique que la relation entre la réussite scolaire et l'activité physique est bien étudiée, montrant une corrélation positive entre la pratique d'activités physiques et la réussite scolaire des enfants. De nombreuses études suggèrent que l'activité physique et la condition physique sont associées à une meilleure performance cognitive et à un rendement scolaire plus élevé (Charlebois-Tejeda, 2018).

Howie et Pate (2012, p. 160) ont regroupé les variables observées dans la relation entre l'activité physique et la réussite scolaire en trois catégories qui sont : « l'activité physique, les fonctions cognitives et les indicateurs de la réussite scolaire. Ils proposent que l'activité physique influence les fonctions cognitives, qui à leur tour influencent la réussite scolaire ».

Le sport ou la pratique d'activités physiques est omniprésent dans la vie quotidienne. Michot (2021, p. 10) souligne que « le sport répond à de multiples enjeux de société, par sa fonction éducative, socialisatrice et intégratrice, et par ses liens avec la politique de santé publique ». L'Activité physique contribue également au rayonnement international et représente un enjeu économique majeur en lien avec la pratique sportive et le développement du sport spectacle. Cependant, elle peut également donner lieu à certaines dérives, comme le dopage et des comportements contraires à l'éthique, que les autorités ont la responsabilité de combat

(Michot, 2021). Bien que le consensus sur les fonctions du sport soit absent, nombreux sont les auteurs qui s'accordent sur ses principaux bénéfices, notamment l'influence positive sur la santé. Selon Defrance (2011), l'association entre sport et bienfaits pour la santé est désormais largement reconnue. Cette perception résulte d'un long processus ayant conduit à valoriser l'effort physique, en le présentant comme bénéfique, notamment grâce à des justifications scientifiques. Dans ce contexte, la médecine a joué un rôle clé pour légitimer cette vision. L'auteur souligne que la perception actuelle des bienfaits du sport est le résultat d'un processus continu de recherche et de validation scientifique. Les preuves accumulées ont établi l'activité physique comme un facteur clé de la santé, soutenant son intégration dans les recommandations de santé publique et les pratiques individuelles pour améliorer la qualité de vie.

Dans le domaine de la santé, l'activité physique est extrêmement bénéfique pour le cœur, le corps et l'esprit. Elle aide à prévenir et à gérer les maladies non transmissibles telles que : les maladies cardiovasculaires, le cancer et le diabète. Elle réduit également les symptômes de dépression et d'anxiété, tout en améliorant les capacités de réflexion, d'apprentissage et de jugement (OMS, 2022). En matière de santé physique, Bazex et al, (2012, p. 8) expliquent que « les activités physiques favorisent les coordinations motrices et psychomotrices, augmentent la force musculaire, améliorent la capacité d'adaptation à l'effort des appareils cardiovasculaire et pulmonaire et préviennent les maladies cardiovasculaires, l'hypertension et l'athérosclérose ».

Le monde du sport et celui de l'entreprise sont deux entités distinctes. Cependant, malgré leurs différences, ils partagent une relation fondamentale : celle de la performance. Zinaoui et Zeriouh (2022) expliquent que, la mise en relation entre le monde du sport et celui de l'entreprise n'est pas évidente. Le sport constitue une importante source d'inspiration pour le milieu entrepreneurial, tandis que l'entreprise cherche, de son côté, à exploiter efficacement les ressources issues du sport afin d'atteindre une meilleure performance. Aujourd'hui, la principale préoccupation de toute entreprise, qu'elle soit à but lucratif ou non, est la performance et celle-ci repose sur les employés. La quête de performance au sein

de toute organisation doit se concentrer sur le bien-être physique, social et mental des employés, ainsi que sur le transfert de compétence. C'est ainsi que l'entreprise pourra prospérer et améliorer sa performance (Zinaoui et Zeriouh, 2022).

Dans un monde de concurrence intense, le transfert des compétences d'une génération à une autre et la recherche de la performance au sein des organisations sont essentiels. Dans ce contexte, les responsables peuvent se tourner vers le sport, qui joue un rôle crucial et contribue activement à la promotion de valeurs individuelles propices à la productivité, en s'intégrant comme un levier innovant au sein des stratégies de management (Zinaoui et Zeriouh, 2022).

Des études de Stock et Lazreg (2014) montrent que, chaque année, les troubles musculosquelettiques touchent un grand nombre d'employés dans tous les secteurs d'activité, constituant ainsi la principale catégorie de blessures liées au travail. Cela entraîne des pertes de productivité importantes et oblige les organisations à verser des indemnités conséquentes pour lutter contre les TMS et améliorer la condition physique des employés. Les auteurs rappellent également le rôle du sport dans la réduction des douleurs cervicales, démontrant l'efficacité des exercices physiques pour contrôler ces douleurs chez les employés de bureau et dans une moindre mesure, pour soulager les douleurs lombaires chez ceux exécutant des tâches physiquement exigeantes (Stock et Lazreg, 2014).

Selon Planchard et al (2018), la mise en place d'activités sportives en entreprise présente des intérêts et des bénéfices indéniables pour la santé et le bien être des salariés. Parmi les avantages cités, on trouve : l'amélioration de la condition physique générale des salariés, la prévention des maladies cardiovasculaires, des accidents vasculaires cérébraux, de l'obésité et du diabète, un remède efficace contre la dépression, l'amélioration de la posture, le renforcement des os et la réduction des troubles musculaires, la conservation de la fonction physique et la diminution de la fatigue, la prévention des risques psychosociaux, la baisse du nombre d'accidents et de blessures, et l'amélioration des capacités intellectuelles, de raisonnement et d'analyse grâce à un meilleur climat social entre les salariés.

Rharzouz et al. (2021, p. 1089) expliquent qu'un « collaborateur sédentaire qui se met à pratiquer une activité physique et sportive voit sa productivité augmenter de 6 à 9 %. De même, les dépenses de santé diminuent de 7 à 9 % chez ceux qui pratiquent les activités physiques et sportives ». Pierre et Barth (2010) rapportent des témoignages d'employés sur la pratique des activités physiques au travail. Par exemple, un employé témoigne :

« Lorsque je sors à midi, stressé par diverses préoccupations, je cours et je reviens en pleine forme. Ça me fait oublier mes soucis et je peux reprendre mes dossiers de manière plus sereine » et un autre employé ajoute « Les effets du sport se ressentent après une matinée chargée. Cela nous permet d'adopter une approche constructive pour l'entreprise et l'ambiance de travail. Nous pouvons ainsi repartir et faire face à nouveau à la pression jusqu'à la fin de la journée » (Pierre et Barth, 2010, p. 86).

Malgré le rôle et l'importance de la pratique des activités physiques en entreprise, de nombreuses organisations hésitent à s'engager pleinement et tardent à développer ces activités au sein de leur structure. Selon une enquête nationale réalisée par le ministère des Sports, le CNOSF, le Medef et l'Union Sport et Cycle (2017., p. 9), une grande majorité 82 % des entreprises françaises n'ont pas mis en place d'initiatives en faveur de la pratique physique et sportive. Pourtant, 87 % des 265 dirigeants interrogés reconnaissent les effets positifs du sport, bien que seulement 18 % des entreprises déclarent avoir mis en place des activités physiques et sportives, souvent de manière ponctuelle.

La pratique des activités physiques ou sportives en milieu professionnel reste donc largement ignorée. Selon le ministère des Sports, le CNOSF, le Medef et l'Union Sport et Cycle (2017, p. 9) « 87 % des dirigeants sondés ont entendu parler des effets positifs de la pratique sportive sur la compétitivité de l'entreprise ». Mahmoud (2017, p. 36) indique que « la plupart des dirigeants interrogés reconnaissent les bienfaits du sport mais ne l'appliquent pas automatiquement au sein de leur entreprise, pour des problèmes de planification et de logistique ». Certains responsables d'entreprises ne se préoccupent pas de la santé mentale et physique de leurs employés, ce qui entraîne des conséquences négatives comme le souligne ce passage de Fuchs (2017, p.77) « cette exigence de productivité accroît certaines

pathologies physiques et morales provoquant la fatigue, baisse de rendement et entraînant un absentéisme de 16,6 jours en moyenne de travail par employé et par an. L'effet délétère de certaines conditions de travail sur la santé physique (troubles musculo squelettiques, surpoids lié à la sédentarité) ou psychologique (stress, dépression) des individus sont régulièrement qualifiés ».

Pour conclure, à mon humble avis, les activités physiques ont des liens significatifs avec divers concepts qui vont au-delà de la simple amélioration de la santé personnelle. Elles influencent la prévention des maladies, la réussite scolaire, les interactions sociales et le développement des compétences motrices. La compréhension de ces liens enrichit la perspective sur la transférabilité des compétences développées par le biais de l'activité physique. Les compétences acquises, telles que la coordination, la gestion du stress, et la capacité à travailler en équipe, peuvent être transférées à d'autres contextes, notamment professionnels, démontrant ainsi l'importance d'intégrer les activités physiques dans les programmes éducatifs et de santé publique pour maximiser leurs bénéfices globaux.

Face à ces réalités, plusieurs questions se posent pour mieux traiter le sujet de notre étude dans ce mémoire. Pour rappel, ce mémoire vise à mettre en lumière les bénéfices liés à la pratique de l'activité physique pour l'employé et par ricochet pour l'organisation. Pour ce faire, à partir d'une autopraxéographie c'est à dire du témoignage de l'étudiant chercheur qui est aussi l'auteur de ce mémoire, nous avons identifié les compétences développées lors de l'activité physique et les bénéfices de celle-ci pour l'employé et pour l'organisation.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE METHODOLOGIQUE**

#### **2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

Selon Barreau (2013), le terme épistémologie est apparu dans la littérature française au début du 20<sup>e</sup> siècle, remplaçant l'expression précédente, philosophie des sciences. Chatelin (2005) a expliqué que la question épistémologique s'impose généralement au chercheur parallèlement avec l'idée même de la recherche, puisque la construction de la connaissance en rapport avec les observations est la préoccupation centrale du chercheur.

En termes de définition, Piaget (1967) voit l'épistémologie comme l'étude de la construction des connaissances valides. Ainsi, au cœur de l'épistémologie se trouve l'étude de la connaissance, de son état, de sa structure, de ses composants et de sa valeur (Nassou et Bennani 2024). Le positionnement épistémologique est une étape cruciale dans la construction d'une recherche scientifique. Il définit la perspective à partir de laquelle le chercheur appréhende son sujet d'étude et oriente le choix des méthodes et des outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données. Dans le cadre de cette recherche portant sur la transférabilité à l'entreprise des compétences développées lors d'activités physiques, il est essentiel de clarifier l'épistémologie afin de garantir la cohérence et la rigueur du travail scientifique. Le positionnement épistémologique constitue un élément fondamental dans la conception d'une recherche scientifique, car il détermine la manière dont le chercheur perçoit et interprète le monde. Il oriente les choix méthodologiques et influence l'analyse des données. Selon Demaizière et Narcy (2007, p. 2), le terme épistémologie a plusieurs significations et peut être compris de différentes manières. Il englobe non seulement les méthodes spécifiques utilisées dans chaque science ou domaine scientifique, mais aussi les



démarches générales de la pensée scientifique. L'épistémologie peut également se référer à la question de la vérité scientifique. Il serait utile de garder toutes ces significations pour former une définition globale, rappelant que l'épistémologie est une réflexion sur la manière dont le savoir est construit et géré dans un domaine donné et sur son lien avec d'autres domaines scientifiques. Ainsi, cette idée est appuyée par cette définition de Kone (2022) la posture épistémologique d'un chercheur offre une clarté sur ses choix paradigmatiques, tout en lui permettant de mieux appréhender les situations de son environnement immédiat et d'aligner sa vision avec celle de la communauté scientifique à laquelle il appartient. Les activités scientifiques sont guidées par des principes épistémologiques, théoriques, méthodologiques et technologiques qui doivent être pris en compte non seulement pour vérifier les connaissances produites, mais aussi pour discuter de leurs fondements et de leur construction. C'est dans ce contexte que le mot positionnement prend toute son importance, car il fait référence à la manière dont chaque individu situe sa propre compréhension du savoir et son rapport avec les autres formes de connaissance.

Pour comprendre la transférabilité des compétences développées lors d'activités physiques vers l'entreprise, il est crucial d'adopter une approche épistémologique qui permet de saisir la complexité des interactions humaines et organisationnelles. Tel que défini par Von Glasersfeld (1988, p. 27) « le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective » mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience ». En adoptant cette perspective, la recherche reconnaît que les compétences ne sont pas des entités fixes, mais sont plutôt construites et reconstruites dans différents contextes. De plus, une perspective interprétative permet d'analyser comment les individus donnent du sens à leurs expériences et comment ces significations influencent leur comportement au sein de l'organisation (Schwandt, 1994). Cette approche est particulièrement pertinente pour étudier la manière dont les compétences acquises dans des contextes non professionnels, comme les activités physiques, peuvent être transférées et valorisées dans un cadre professionnel.

Le positionnement épistémologique adopté dans cette recherche est ancré dans une approche constructiviste, qui reconnaît la nature dynamique et contextuelle des compétences. Ce cadre théorique permet d'explorer en profondeur les processus de transfert et les bénéfices potentiels pour les employés et l'organisation.

## **2.2 METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE**

La méthode de l'autopraxéographie est encore relativement peu explorée dans les recherches académiques, il offre une perspective innovante pour étudier les pratiques et les compétences développées par les individus dans différents contextes. Cette méthode repose sur l'analyse réflexive des pratiques personnelles du chercheur, permettant ainsi une compréhension approfondie et nuancée des phénomènes étudiés. Selon Albert et Cadieux (2017), « l'autopraxéographie se définit comme une méthode d'écriture à la première personne qui permet de faire le point sur les méthodes, de présenter le paradigme épistémologique choisi et de détailler les spécificités et les limites de la méthode. Elle peut être employée lorsque l'un des Co-chercheurs a vécu une expérience particulière pouvant servir à générer des connaissances générales » (Albert et Cadieux, 2017, p. 165).

En utilisant l'autopraxéographie pour étudier la transférabilité des compétences développées lors d'activités physiques vers le milieu professionnel, il est possible de dévoiler les processus subtils par lesquels les individus adaptent et transforment leurs compétences dans des contextes variés. Comme l'indique Schütz (1962) cette méthode favorise une compréhension plus intime des significations que les individus attribuent à leurs actions et interactions. L'approche autopraxéographique est particulièrement adaptée pour explorer les compétences tacites, souvent difficiles à articuler par les participants eux-mêmes. En adoptant cette perspective, le chercheur peut identifier des compétences et des stratégies adaptatives qui émergent de l'expérience pratique. Albert et Avenier, (2011) souligne que la dernière étape de la construction de connaissance générique consiste à utiliser des techniques d'analyse réflexive pour légitimer les connaissances qui, bien qu'elles ne soient pas

explicitement présentes dans le récit, peuvent en être extraites. En intégrant l'autopraxéographie dans cette recherche, on adopte une méthode qui permet de valoriser l'expérience subjective du chercheur tout en fournissant des insights riches et contextualisés sur la manière dont les compétences physiques peuvent être transférées et appliquées dans un environnement professionnel.

### **2.2.1 Explication du choix de la méthode**

Le choix de la méthode autopraxéographique pour cette recherche est motivé par plusieurs raisons fondamentales. Tout d'abord, elle permet une immersion profonde dans les pratiques quotidiennes et les expériences personnelles du chercheur, offrant ainsi une perspective unique et introspective. Cette approche est particulièrement pertinente pour explorer la transférabilité des compétences développées lors d'activités physiques, car elle permet de capturer des aspects subtils et souvent implicites de l'expérience humaine.

Selon Albert et Michaud (2016) la notion d'autopraxéographie découle de la combinaison des concepts autoethnographie et praxéographie. Alors que l'autoethnographie se concentre sur l'expérience personnelle de l'auteur pour offrir une compréhension d'un savoir spécifique, tandis que l'autopraxéographie est une démarche réflexive qui allie l'expérience propre du chercheur à une théorie multidisciplinaire. Cette approche vise à intégrer ces éléments pour élaborer des savoirs génériques (Albert et Perouma, 2017). De plus, l'autopraxéographie permet de dépasser les limites des méthodes traditionnelles en mettant en lumière des compétences tacites et informelles qui sont souvent négligées. Son utilisation dans cette recherche permet également de valoriser l'expérience subjective du chercheur, en reconnaissant que la connaissance est construite à travers l'interaction entre le chercheur et son objet d'étude. Cette perspective est alignée avec l'épistémologie constructiviste, qui considère la réalité comme coconstruite par les individus à travers leurs interactions et leurs expériences (Guba et Lincoln, 1994).

L'approche autopraxéographique offre une flexibilité méthodologique qui permet d'adapter les outils et les techniques de collecte de données en fonction des besoins spécifiques de la

recherche. Cette adaptabilité est essentielle pour capturer la complexité et la diversité des expériences individuelles liées à la transférabilité des compétences.

En conclusion, le choix de la méthode autopraxéographique pour cette recherche repose sur sa capacité à offrir une compréhension profonde et riche des pratiques individuelles, à révéler des compétences tacites et à valoriser l'expérience subjective du chercheur. Cette méthode constitue un outil puissant pour explorer les processus de transfert de compétences et leurs bénéfices pour les employés et l'organisation.

### **2.2.2 Processus de la méthode**

Le processus de l'autopraxéographie se déroule en plusieurs étapes structurées, permettant une réflexion approfondie et systématique sur les pratiques personnelles du chercheur. Ainsi, le processus de production de connaissances génériques est décrit en trois étapes récurrentes : d'abord, « une écriture naïve, réaliste et modeste ; ensuite, la réalisation d'un travail épistémique et enfin, la construction des connaissances génériques » (Albert et al. 2023, p.10).

Dans ce sens, les praticiens rédigent leur témoignage de manière naïve, comme s'ils racontaient leur journée de travail ou des vacances à un ami. Selon Hibbert et al., (2010) la première définition du mot naïf dans le dictionnaire Robert est naturelle, spontanée et sans artifice. Pour ce faire, les praticiens-chercheurs réfléchissent à leurs expériences passées, un processus de réflexion comparable à la métaphore du miroir qui permet d'observer ou d'examiner ses propres actions. Adams et al., (2015) expliquent que ce travail est produit sans suivre les principes narratifs propres à l'autobiographie. Custer (2014) ajoute que cette écriture naïve nécessite que les auteurs acceptent de dévoiler leurs propres vulnérabilités.

En suivant ces étapes, la méthode autopraxéographique permet d'explorer en profondeur les pratiques individuelles et de révéler des compétences précieuses et souvent invisibles. Elle offre une voie méthodologique rigoureuse pour comprendre et valoriser la transférabilité des compétences développées lors d'activités physiques vers le milieu professionnel.

### **2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE**

Dans les recherches qui impliquent les êtres humains la politique EPTC2 désigne l'énoncé de politique des trois conseils de l'éthique de la recherche sur les êtres humains. Ainsi, dans notre recherche nous nous sommes appuyés sur les règles de l'EPTC2, telles que le consentement libre et éclairé, le respect de la dignité humaine, le respect de la vie privée, la confidentialité. Les noms et autres informations permettant d'identifier les individus, établissements ou autres, sont anonymisés pour protéger leur vie privée. Cette précaution est essentielle pour respecter la dignité et les droits des participants.

Le chercheur doit faire preuve de réflexivité tout au long du processus de recherche, en étant conscient de ses propres biais et en les explicitant dans ses analyses. La transparence dans la présentation des données et des résultats est également cruciale pour garantir la crédibilité et la fiabilité de la recherche.

## **CHAPITRE 3**

### **ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS**

L'autopraxéographie, en tant qu'approche introspective et narrative, permet de mettre en lumière l'expérience personnelle de l'étudiant-chercheur, en offrant une perspective unique sur la manière dont les compétences acquises à travers des pratiques sportives peuvent se transposer et s'intégrer dans divers contextes professionnels.

Ce chapitre est structuré autour du témoignage personnel de l'étudiant-chercheur, illustrant son parcours et ses réflexions qui ont émergé autour de ses compétences développées dans le cadre de sa pratique du football. Ensuite, nous passons l'analyse des résultats qui sera suivie par une synthèse des résultats.

#### **3.1 TMOIGNAGE**

Depuis aussi loin que je me souviens, le football (soccer) a toujours été ma passion. J'ai commencé l'école à l'âge de 6 ans, comme la plupart des enfants, mais c'est deux ans plus tard que ma véritable aventure a débuté. À 8 ans, j'ai chaussé mes premières paires de crampons et depuis, je n'ai jamais quitté le terrain. Le football est rapidement devenu plus qu'un simple passe-temps pour moi, c'était un mode de vie. Chaque jour après l'école, je m'entraînais avec acharnement, rêvant de jouer un jour au plus haut niveau. En 2020, j'ai eu l'opportunité de tenter ma chance en Turquie lors d'un essai avec un club professionnel. C'était une expérience incroyablement excitante et stressante à la fois. Cependant, cette période a aussi coïncidé avec la pandémie de COVID-19, ce qui a bouleversé mes plans. Les essais ont été annulés et j'ai dû faire face à la dure réalité que mon rêve de devenir footballeur professionnel pourrait ne pas se réaliser comme je l'avais imaginé. Cette période de réflexion m'a poussé à reconsidérer mes priorités. Bien que le football reste une passion indéfectible, j'ai décidé de ne pas mettre de côté mes études. En 2022, j'ai pris la décision de venir au

Canada pour poursuivre mon éducation. Ce choix n'était pas facile mais il était nécessaire. Je savais que je pouvais continuer à jouer au football tout en me construisant un avenir solide grâce à une formation académique de qualité. Aujourd'hui, je jongle entre mes études et le football, avec la conviction que les deux peuvent coexister et m'aider à atteindre mes objectifs, qu'ils soient sur le terrain ou en dehors. Cette expérience m'a appris que, parfois, nos rêves doivent s'adapter aux circonstances mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont hors de portée.

Cela étant dit, à présent, je me penche en détails sur mes pratiques en matière d'activités physiques et sportives, ainsi que mon parcours de développement personnel et professionnel. Ma passion pour le football a commencé tôt, j'avais à peine 8 ans quand j'ai enfilé mes premiers crampons. Chaque passe, chaque drille, c'était une aventure. À 6 ans, j'étais encore ce gamin curieux à l'école, mais dès que j'ai découvert le ballon, quelque chose a changé. C'était plus qu'un simple jeu, c'était un moyen d'exprimer ma passion, ma détermination. Tout ça m'a permis de réaliser que la vie est un terrain de jeu où chaque expérience compte. Que ce soit sur le terrain, en cours ou au travail, chaque défi est une opportunité de marquer mais dans la vie le football a toujours été plus qu'un simple sport pour moi, c'est une véritable école de la vie. J'ai commencé tout à 8 ans et franchement je n'imaginais pas à quel point ça allait me façonner. Aujourd'hui encore, que ce soit sur le terrain ou dans ma vie pro, j'applique ce que j'ai appris en jouant.

Quand je suis arrivé au Canada en 2022, c'était un vrai saut dans l'inconnu. J'étais arrivé dans une ville que je ne connaissais pas du tout. Mais tu me connais, j'aime les défis. Après deux sessions d'études à l'UQAR, j'ai décidé de tenter ma chance à Montréal. Et là, coup de chance ou coup de destin, j'ai intégré une équipe de soccer, après tant de changements c'était comme retrouver une partie de moi-même.

En parallèle, je me suis lancé dans un boulot comme agent de sécurité. Entre les études, le boulot et le foot, ça n'a pas été de tout repos mais chaque journée m'a appris quelque chose de nouveau. Par exemple, la persévérance. Sur le terrain, tu ne peux pas abandonner juste parce que tu es fatigué. Je me souviens d'une période où je me préparais pour un match clé.

Trois mois d'entraînement intensif et parfois, j'avais juste envie de tout lâcher. Mais tu te dis "encore un effort, ça va payer". Et ça a payé. Cette mentalité, je l'applique au boulot aussi. Quand un projet traîne en longueur et que la motivation baisse, je me rappelle ces entraînements. Puis il y a le stress, avant chaque match, j'ai ce nœud à l'estomac, cette petite voix qui te dit "et si tu échoues ?". Mais j'ai appris à gérer. Respiration profonde, pensées positives. Une fois sur le terrain, tu oublies tout et tu fonces. C'est pareil au boulot. Une grosse présentation devant des clients importants. Le stress est là, mais tu respirez, tu te concentres et tu donnes le meilleur de toi même. Et l'endurance mentale... Ah, ça, c'est un sacré truc. Les matchs longs, les prolongations, ça te pousse au-delà de tes limites. Il y a des moments où ton corps te dit "Stop" mais ta tête te dit "continue". Grâce à ça, aujourd'hui même après des heures de boulot, quand la fatigue me rattrape, je sais rester concentré et productif. Je me dis que si j'ai survécu à des matchs intenses, je peux bien boucler un dossier sous pression. Tout ça, ça montre que le foot n'est pas qu'un sport. C'est un tremplin. Et je crois vraiment que les compétences qu'on y développe sont transférables partout. Que ce soit pour moi ou pour d'autres, le sport peut être une vraie force dans le monde du travail. Tu sais, en jouant au football, j'ai appris très tôt l'importance de me fixer des objectifs clairs. C'est indispensable si tu veux progresser. Par exemple, je me disais souvent "ok, cette semaine, je dois améliorer mon temps sur cette distance". Et ce n'était pas juste pour me lancer un défi, c'était une façon de rester motivée. Une autre fois, je me suis fixé l'objectif de maintenir un rythme constant sur un parcours super difficile. Ce genre de petits objectifs m'a aidé à garder le cap et à élaborer des stratégies. Aujourd'hui, au travail, c'est pareil. Quand je démarre un projet, je me fixe des objectifs précis et je fais un plan pour y arriver. C'est comme en match tu sais ce que tu veux et tu te bats pour l'obtenir. Puis, il y a l'adaptabilité et la gestion du temps. Quand je me préparais pour la coupe de la ligue, c'était intense. Entre les entraînements, le boulot et ma vie perso, j'ai dû apprendre à jongler. Parfois, il fallait ajuster les plans à la dernière minute, en raison de la météo ou d'un imprévu. C'est là que j'ai appris à être flexible. Cette capacité à m'adapter, je la retrouve dans mon quotidien pro. Par exemple, lorsqu'un client change soudainement ses attentes ou qu'un projet prend un virage inattendu, je sais rester calme et ajuster mes priorités sans perdre de



vue les délais. Le sport m'a vraiment enseigné à gérer la pression et à équilibrer mes différents engagements. Et puis, le leadership et le travail en équipe, c'est un truc qu'on ne peut pas ignorer dans le foot. Ce n'est pas juste toi contre le monde, c'est toi et ton équipe. Il y a eu un match de championnat où la communication était cruciale. Imaginez un relais si on ne communique pas bien, c'est foutu. On a dû travailler main dans la main, se soutenir et se corriger les uns les autres. Ce genre de situation t'apprend à motiver les autres, à écouter les conseils et à accepter les critiques. Dans mon boulot, c'est pareil. Quand on bosse en équipe sur un projet, ces compétences de communication et de coopération ressortent. Je me sens à l'aise pour coordonner les efforts et assurer qu'on avance tous dans la même direction. En gros, le sport m'a donné bien plus que des muscles. Il m'a appris à fixer des objectifs, à m'adapter et à être un bon leader. Et ça, c'est un atout énorme dans le monde pro. En plus, jouer au foot, ce n'est pas juste courir après un ballon. C'est toute une école de la vie, surtout quand tu joues en équipe. Forcément, ça ne se passe pas toujours comme prévu. Les conflits, par exemple, sont quasi inévitables. Je me souviens d'une fois, on préparait une grosse compétition et là, bam, désaccord total sur le plan d'entraînement. Certains voulaient plus de cardio, d'autres plus de technique. Ça chauffait un peu, mais au lieu de laisser la situation se dégrader, on s'est posé, on a écouté les arguments de chacun et on a trouvé un compromis. Résultat : un plan d'entraînement qui convenait à tout le monde. Cette manière de gérer les conflits, je l'applique maintenant au boulot. Quand il y a des désaccords, j'essaie de calmer le jeu, d'écouter tout le monde et de trouver une solution qui fait avancer l'équipe. Et franchement, ça change tout dans la dynamique.

Le sport m'a aussi appris à me dépasser moi-même. Chaque joueur sait qu'il joue d'abord contre lui-même. Par exemple, je me suis souvent fixé des objectifs, battre mon propre record de vitesse ou améliorer ma précision. Et quand je les atteignais, c'était une victoire personnelle. Ça m'a inculqué une motivation inhérente, je n'attends pas qu'on me félicite pour être satisfait, je trouve ma motivation dans le fait de faire les choses bien. Au boulot, c'est pareil. Même si personne ne remarque tout de suite ce que je fais, je sais que je le fais pour moi, pour ma progression. Et ça m'aide à rester motivé même quand c'est dur. Puis parlons des échecs. Le foot, ce n'est pas toujours la victoire. Entre les défaites et les blessures,

j'en ai vu des vertes et des pas mûres. Une fois, j'ai été blessé juste avant un gros championnat. Sur le coup, c'était dur à encaisser mais ça m'a appris la résilience. Chaque échec est devenu une leçon. Au lieu de rester à terre, je me relève, je réfléchis à ce qui n'a pas marché et je me répare plus fort. Cette capacité à rebondir, c'est vital au boulot, parce qu'on sait que les revers, ça arrive. Mais maintenant, je les vois comme des opportunités de grandir. Et l'équilibre vie pro-vie perso, on en parle ? Intégrer les entraînements dans un emploi du temps chargé, ça m'a forcé à devenir un pro de la gestion du temps. Ça m'a appris à prioriser, à respecter mes besoins, que ce soit pour ma santé mentale ou physique. Je sais que pour éviter l'épuisement, il faut garder cet équilibre. Résultat : je suis plus efficace au travail et plus épanoui globalement. Ah, et tu sais quoi ? Le football m'a aussi rendu plus créatif. Oui, oui, créatif ! Pendant les matchs, mon esprit vagabonde parfois et c'est souvent là que les meilleures idées surgissent. Une fois, je jouais seul et j'ai eu cette idée folle de réorganiser un projet pro complètement différemment. Je l'ai testée au boulot, et ça a super bien marché. Ça m'a montré que l'innovation peut venir de moments inattendus. Bref, le football, c'est bien plus qu'un sport. C'est une école de vie qui m'a appris à gérer les conflits, à rester motivé, à rebondir après un échec et à innover. Toutes ces compétences, je les utilise chaque jour dans mon travail. Et je suis convaincu qu'elles sont essentielles, que ce soit sur le terrain ou dans la vie professionnelle.

Le football, c'est une vraie école de la vie. J'ai tellement appris, surtout quand il s'agit de prendre des décisions en pleine incertitude. Imaginez, en plein match, tout peut arriver par exemple, une pluie soudaine, une douleur qui se manifeste ou un adversaire plus coriace que prévu. Une fois, lors d'un tournoi, le vent s'est levé si fort qu'on devait ajuster nos passes et nos tirs en temps réel. Pas le choix, il fallait s'adapter vite, réfléchir sur le moment. Eh bien, au boulot, c'est pareil. Quand les paramètres d'un projet changent à la dernière minute, je me souviens de ces moments sur le terrain. Ça m'aide à rester calme et à prendre des décisions efficaces, même quand tout semble incertain. Puis, il y a l'autodiscipline. Si tu veux progresser dans le sport, il faut une routine stricte. Par exemple, pendant une période d'entraînement intensif, je devais me lever à l'aube pour m'entraîner avant de commencer ma journée. Ça demande une vraie autodétermination, tu vois. Aujourd'hui, je m'appuie sur

cette discipline pour respecter mes délais et gérer des projets complexes au boulot. Quand je dois terminer un gros dossier, je me mets le même état d'esprit qu'avant un entraînement difficile par exemple concentration et détermination. Et franchement, ce que j'aime dans la pratique du football, c'est l'amélioration continue. Chaque match, chaque entraînement, c'est une occasion d'apprendre. Je me souviens d'un match où j'ai raté une passe décisive. Après coup, j'ai revu mes mouvements avec le coach, ajusté ma technique et au match suivant, ça s'est vu j'étais plus précis. Au boulot, c'est pareil. Après chaque projet, j'organise un petit débriefing avec mon équipe. On identifie ce qui a bien marché et ce qu'on peut améliorer. C'est un peu comme revoir un match pour peaufiner sa stratégie. Le football m'aide aussi à maintenir un équilibre vie pro-vie perso. Chaque fois que je chausse mes crampons, je sens le stress s'envoler. Il y a cette fois où j'étais complètement submergé par le boulot. Je suis allé à l'entraînement et après, je me sentais comme neuf. Ça m'a appris à ne jamais négliger ma santé mentale et physique. Cet équilibre, c'est ce qui me permet de rester performant au travail sans m'épuiser. Mais attends, le sport, ce n'est pas que pour soi. Ça crée aussi des connexions. Je me suis fait un tas d'amis et j'ai même élargi mon réseau pro grâce au football. Je me rappelle un tournoi où j'ai rencontré un gars qui bossait dans le même secteur que moi. On a discuté après le match et quelques semaines plus tard, on a collaboré sur un projet. Ces rencontres, c'est comme des petites portes qui s'ouvrent sur de nouvelles opportunités. En gros, le sport m'a donné des outils pour la vie comme prendre des décisions rapides, rester discipliné, m'améliorer constamment et surtout, trouver un équilibre. Et ce qui est génial, c'est que tout ça me sert autant sur le terrain qu'au bureau. Cependant, pratiquer le football, ça m'a vraiment appris à croire en moi. Je me souviens de mes premiers championnats, où chaque match terminé, chaque petit objectif atteint, m'a donné un peu plus de confiance. C'était comme une petite victoire intérieure. Par exemple, lors de ma première saison avec l'équipe, je m'étais fixé l'objectif de marquer au moins un but par match. Chaque fois que j'y arrivais, ça boostait ma confiance. Et cette confiance, je l'ai emportée avec moi au boulot. Lors d'une réunion importante avec des investisseurs, je me suis rappelé tous les moments où j'avais surmonté des obstacles sur le terrain. Ça m'a donné cette assurance pour présenter mon projet sans hésiter, convaincu que j'avais les capacités pour réussir. Et tu sais quoi ? Ça

a bien marché ! Le sport m'a aussi appris à être patient. Si tu veux progresser, il ne faut pas s'attendre à des résultats du jour au lendemain. Par exemple, j'ai souvent eu des semaines où, malgré mes efforts, je ne voyais pas de réelle progression dans mon jeu. C'est frustrant, mais petit à petit, j'ai appris à tolérer ces moments de stagnation. Ce que j'ai appris sur le terrain, je l'applique au boulot. Quand un projet prend du retard, je me rappelle que parfois, il faut simplement laisser le temps effectuer son travail. Je me souviens d'une période où mon équipe a travaillé sur un projet avec des délais serrés. Au début, ça avançait lentement mais en gardant ma patience, en motivant mes collègues et en rappelant qu'il fallait continuer à travailler ensemble, a fini par atteindre nos objectifs. C'est cette patience, cette persévérance qui fait toute la différence. Du côté pratiquer le sport m'a aussi appris à prendre soin de ma santé mentale. Quand tu cours, tu transpires, tu sens les endorphines et là, tout le stress de la journée se dissipe. Après chaque entraînement ou match, je me sens toujours plus léger, plus énergique. C'est comme si toute la pression tombait. Au travail, ça m'aide tellement. Après une séance de sport le matin, je me sens prêt à affronter la journée. Même quand il y a des problèmes au bureau, je suis plus calme, plus concentré. Et j'ai remarqué que mes performances sont meilleures quand je prends soin de mon bien-être. C'est un équilibre que j'ai appris grâce au sport et que je garde en tête au quotidien. Il y a aussi un truc que le football m'a appris, la résilience. Chaque match, tu n'as pas forcément la victoire. Il y a des jours où tout va mal, comme un jour où il pleuvait à torrent et où je me suis blessé juste avant un match crucial. C'est frustrant mais ça m'a appris à rebondir. Au boulot, quand un projet échoue ou quand il y a des obstacles, je garde cette attitude. Par exemple, une fois, projet que j'avais lancé ne s'est pas passé comme prévu. Plutôt que de me décourager, j'ai analysé ce qui n'avait pas marché, informé de mes erreurs et redéfini les étapes pour repartir sur de bonnes bases. Cette résilience m'aide non seulement à avancer mais aussi à inspirer mon équipe. Et puis, la planification, ça me parle maintenant. En préparation pour un tournoi de football, j'ai dû suivre un plan d'entraînement sur 16 semaines, ajustant chaque semaine en fonction de mes progrès. C'était long, parfois difficile mais cette discipline m'a montré l'importance de planifier soigneusement et de s'adapter en fonction des résultats. Je le fais aussi dans mon boulot. Par exemple, pour le lancement d'un nouveau produit, j'ai appliqué

cette même méthode : planification détaillée, allocation des ressources et ajustement des stratégies selon les imprévus. Ça m'aide à garder le cap et à maximiser les chances de succès. Quand tu pratique le football, surtout en enchaînant les matchs, il faut vraiment trouver un moyen de rester motivé. Ça arrive souvent que tu sois fatigué, que tu n'aies pas envie d'aller courir mais tu sais que si tu veux progresser, il faut que tu continues. Au début, c'était difficile, surtout après un entraînement intense ou un match épuisant. Mais j'ai appris à me fixer des petits objectifs. Par exemple, je me disais " aujourd'hui, je vais courir un peu plus vite que la dernière fois ". Célébrer ces petites victoires, ça m'a vraiment aidé à garder la motivation. Et cette habitude, je l'ai appliquée au boulot aussi. Quand je travaille sur un gros projet, j'essaie de le diviser en petites étapes et de célébrer chaque petite avancée. Ça permet de garder l'énergie et de ne pas se laisser décourager. Je me souviens d'un projet de transformation au travail, il s'étendait sur plusieurs années. Mais en fixant des objectifs à court terme et en célébrant chaque étape, j'ai réussi à garder mon équipe motivée et à chaque petite victoire, sur tous avancés ensemble. La pratique du football m'a aussi appris à apprendre et j'adore ça, chaque match te donne une nouvelle leçon. Un jour, après un match où j'étais épuisé et je n'avais pas pu donner tout ce que j'avais, j'ai pris du recul et j'ai repensé à ma préparation. J'ai compris qu'il valait mieux gérer ma récupération, que j'avais négligé ce côté-là. Du coup, j'ai réajusté mon entraînement en mettant plus d'accent sur la récupération active. Et au boulot, c'est pareil. Lorsqu'un projet ne se passe pas comme prévu, il faut analyser ce qui n'a pas fonctionné et ajuster en conséquence. Par exemple, quand on a lancé un nouveau système à l'entreprise, j'ai pris en compte les retours des utilisateurs pour adapter la formation. Résultat : le système a été beaucoup mieux adopté. C'est tout ce processus d'adaptation que j'ai appris à travers le football et qui me sert dans mon travail. Un autre truc que j'ai appris, c'est l'influence que tu peux avoir sur les autres. Au fil des années, j'ai vu comment mon enthousiasme pour le football pouvait motiver mes coéquipiers. Parfois, quand certains étaient un peu démotivés ou fatigués, je leur proposais de faire une petite course ou d'ajouter une séance d'entraînement amusante. En les encourageant, je voyais leur énergie revenir et ça changeait tout. Au boulot, ça m'a appris à motiver mon équipe aussi. Par exemple, lors d'un match de gala, j'ai organisé des petites séances

d'étirements ou des activités de team building qui mêlaient un peu de sport. C'est génial de voir comment tout ça peut améliorer l'ambiance et la productivité. Quand tu es un modèle et que tu encourage les autres à prendre soin d'eux, ça crée une atmosphère positive et tout le monde s'envoie mieux dans son travail. La pratique du sport m'a aussi appris la discipline dans l'endurance mentale. Il y a des jours où tu n'as pas envie d'aller à l'entraînement, ou où tu es fatigué en plein match mais tu dois rester concentré. Une fois, je me souviens, après un entraînement particulièrement difficile, j'étais épuisé. Mais j'ai appris à garder cette concentration mentale et à ne jamais relâcher mes efforts. C'est pareil au boulot. Quand tu travailles sur des rapports longs ou des projets complexes, tu dois rester concentré et maintenir une qualité de travail élevée, même quand tu es fatigué. Je me rappelle un projet qui m'a pris des semaines et la discipline mentale que j'ai développé sur le terrain m'a aidé à garder le cap et à respecter les délais sans sacrifier la qualité. C'est une vraie compétence que j'utilise tous les jours au travail. Le sport m'a également appris à gérer le stress. Les matchs peuvent être super stressants, surtout quand tu joues sous pression. Mais j'ai appris à respirer, à me concentrer sur l'instant présent et à ne pas laisser la pression m'envahir. Une fois, lors d'un match décisif, je me suis retrouvé à devoir marquer dans les dernières secondes. Le stress montait mais je suis resté calme et j'ai marqué. Ce moment m'a appris à gérer mes émotions sous pression. Et au travail, c'est pareil. Lors de négociations difficiles ou de réunions tendues, je sais rester calme et ne pas me laisser envahir par les émotions. Ça m'aide à prendre des décisions plus réfléchies et à maintenir de bonnes relations avec mes collègues. Par exemple, lors d'une négociation importante, j'ai pu garder mon calme et trouver une solution bénéfique pour tout le monde, même si la pression était forte. Tu sais, au football, la persévérance, c'est vraiment la clé. Parfois, pendant les championnats, on a l'impression que rien ne va. C'est fatigant, il y a des moments où tu n'arrives plus à avancer mais tu dois continuer. Je me souviens de certains matchs où j'étais à bout de forces mais je savais qu'il fallait finir que mon boulot. Je pense à un projet où on a eu une tâche de problèmes techniques et des retards mais je n'ai pas lâché. Je continue à motiver mon équipe, à chercher des solutions. Et finalement, on a réussi à mener le projet à bien. C'est cette persévérance qui te permet de continuer, même quand ça semble impossible. Mais tu sais, le

football m'a aussi appris que parfois, il faut s'entraîner tout le temps mais en fait, il faut aussi écouter son corps. J'ai appris ça à mes dépens après avoir trop forcé et m'être blessé une fois. Depuis, j'ai intégré des périodes de récupération dans mes entraînements. Et au travail, j'ai compris que le repos est tout aussi important. En prenant des pauses régulières, je peux être plus productif et éviter de m'épuiser. Quand je planifie ma journée, je pense à ces moments de récupération et ça m'aide à garder de l'énergie pour le reste. Par exemple, après une bonne pause déjeuner, je me sens toujours plus concentré et prêt à attaquer l'après-midi. Le football m'a également aidé à avoir un mode de vie équilibré. Franchement, je ne me rends pas toujours compte à quel point c'est important mais chaque fois que je m'entraîne, je me sens mieux dans ma tête et dans mon corps. Ça m'aide à décompresser après une journée de travail stressant. Et ce que j'ai appris, je l'applique au boulot aussi. J'essaie. J'essaie toujours d'encourager mon équipe à trouver cet équilibre. Une fois, j'ai proposé à mes collègues de faire une activité d'ensemble, un peu comme un match improvisé, juste pour rire. Ça tellement détendu l'atmosphère et ça a vraiment boosté notre productivité après. Quand tu prends soin de toi, tu es plus performant, que ce soit au travail ou ailleurs. Et tu sais, dans le football, tu dois organiser tes journées pour avoir le temps de tout faire (études, boulot, sport). Au début, c'était un peu chaotique mais avec le temps, j'ai appris à mieux gérer. Ça m'a appris à mieux organiser mes journées au boulot aussi. Par exemple, dans un projet, j'ai utilisé les mêmes techniques de gestion du temps que pour mes entraînements. Ça m'a permis de respecter mes délais et d'être plus productif, même quand les tâches s'empilaient. Mais ce que j'aime vraiment dans le football, c'est cette mentalité de croissance. Chaque match, c'est une occasion d'apprendre. Que tu gagnes ou que tu perdes, tu apprends quelque chose. Je me rappelle un match où on avait perdu et où j'étais super déçu de ma performance. Mais au lieu de me concentrer sur la défaite, j'ai réfléchi à ce que j'aurais pu améliorer et j'ai travaillé dessus. Cette mentalité m'a suivi au boulot. Quand on me donne des retours, même négatifs, je les vois comme une chance d'évoluer. Une fois, après avoir reçu des critiques sur un projet, j'ai pris le temps d'appliquer ces retours et ça a amélioré mes résultats pour le projet suivant. C'est un peu comme dans le football "chaque échec est une étape vers le succès". Le football m'a aussi appris à être un bon leader. En étant capitaine de mon équipe, j'ai dû apprendre à

motiver les autres, à leur donner des directions et à les encourager même quand ça allait mal. Une fois, lors d'un match où tout le monde semblait démoralisé, je me suis assuré de faire des appels, de remotiver l'équipe et de montrer l'exemple. Ça a payé, car on a réussi à redresser la situation. Et au boulot, c'est pareil. J'utilise cette capacité à guider les autres pour encourager mes collègues, organisateur des projets et m'assurer que tout le monde se sente impliqué et motivé. Une fois, j'ai organisé une petite séance de groupe pour encourager tout le monde à partager ses idées et ça a permis à l'équipe de mieux collaborer et de renforcer notre cohésion. Tu sais, au foot, tu apprends très vite que chaque joueur est responsable de son propre entraînement et de sa performance. Ce n'est pas comme dans d'autres sports où tu peux toujours compter sur les autres. Au début, je me sentais un peu perdu mais rapidement, j'ai compris que mes progrès, mes réussites, c'était moi qui devais les gérer. Je me souviens d'un match où je me suis vraiment investi pour améliorer ma forme physique et ma technique. Chaque petite victoire m'a aidé à prendre conscience de l'impact de mes actions. Et ça, ça m'a beaucoup servi au travail. Par exemple, quand je gère un projet important, je me rappelle qu'il faut toujours être responsable de chaque étape, qu'il s'agisse des délais ou de la qualité du travail. Lors d'un projet crucial, cette prise de responsabilité m'a permis de respecter les délais et d'assurer une qualité de travail qui a impressionné tout le monde. Le football m'a également montré à quel point la culture d'équipe est importante. Au départ, je jouais pour moi mais très vite, j'ai vu l'impact positif que pouvait avoir ma passion pour le sport sur mes coéquipiers. Par exemple, une fois, après un match particulièrement intense, j'ai proposé de faire une petite activité de groupe avec des collègues et amis pour décompresser, un petit foot amical. C'était génial de voir comment l'équipe était plus unie après ça et ça a eu un super impact sur la cohésion au travail aussi. J'ai commencé à organiser plus d'événements comme ça, encourageant tout le monde à bouger, à adopter un mode de vie plus actif. Ça a vraiment créé une atmosphère plus positive et la productivité a suivi. Tu sais, au foot, tu apprends très vite que chaque joueur est responsable de son propre entraînement et de sa performance. Ce n'est pas comme dans d'autres sports où tu peux toujours compter sur les autres. Au début, je me sentais un peu perdu mais rapidement, j'ai compris que mes progrès, mes réussites, c'était moi qui devais les gérer. Je me souviens d'un



match où je me suis vraiment investi pour améliorer ma forme physique et ma technique. Chaque petite victoire m'a aidé à prendre conscience de l'impact de mes actions. Et ça, ça m'a beaucoup servi au travail. Par exemple, quand je gère un projet important, je me rappelle qu'il faut toujours être responsable de chaque étape, qu'il s'agisse des délais ou de la qualité du travail. Lors d'un projet crucial, cette prise de responsabilité m'a permis de respecter les délais et d'assurer une qualité de travail qui a impressionné tout le monde. Il y a aussi une sorte d'inspiration qui vient naturellement avec le football. Quand tu joues, tu as ces moments où, pendant que tu cours ou pendant un match, ton esprit vagabonde un peu. C'est là que des idées créatives commencent à émerger. Une fois, pendant un match, j'ai eu une idée qui m'a permis de revoir complètement une stratégie de projet qu'on avait au travail. En prenant du recul, j'ai trouvé une manière plus simple et plus efficace de résoudre un problème qui nous bloquait depuis des semaines. Ça m'a montré à quel point ces moments de "liberté mentale", comme au football, peuvent être bénéfiques dans un environnement de travail. Parfois, il faut juste un peu de recul pour trouver des solutions innovantes. Fixer des objectifs, c'est essentiel, que ce soit en sport ou au travail. En football, tu te fixes des buts comme améliorer ton temps, marquer un certain nombre de buts, ou gagner un tournoi. Pour y arriver, il faut être méthodique. Je me souviens de ma préparation pour un match important où je m'étais fixé comme objectif d'améliorer ma vitesse sur le terrain. J'ai mis en place un plan d'action et chaque semaine, je revoyais mes progrès. Et ça, je l'ai aussi utilisé dans mon travail. Par exemple, lors de la création d'un plan marketing, je l'ai divisé en objectifs clairs et atteignables, étape par étape. Ça m'a permis de rester concentré et de savoir exactement ce que je devais accomplir pour atteindre le résultat final. Un truc que j'ai appris avec le football, c'est l'importance du bien-être. Pratiquer du sport te permet de mieux gérer ton stress et ça m'a beaucoup aidé. Avant, je pensais que plus je travaillais, mieux c'était, mais en fait, en intégrant le sport dans ma routine, je me suis rendu compte que ça me rendait plus productif. Je suis plus calme, plus concentré et même plus heureux. J'ai commencé à encourager mes collègues à faire pareil. Une fois, j'ai organisé une séance de match en équipe et ça a vraiment changé l'ambiance. Tout le monde est revenu au bureau plus motivé et ça a boosté la cohésion de l'équipe. Et puis, tu sais, être impliqué dans des événements sportifs, ça m'a vraiment aidé

à construire ma réputation. Ça montre que tu es discipliné, que tu tiens à ta santé et que tu sais te dépasser. Quand j'ai commencé à parler plus de mon activité physique au travail, ça a changé l'image que les gens avaient de moi. Par exemple, lors d'une présentation où je parle de mes activités de foot et de leur influence sur mon travail, ça m'a permis de me positionner comme un leader inspirant et déterminé. Ça donné une crédibilité et ça a renforcé mon image de quelqu'un qui sait gérer son temps, ses priorités et qui est engagé à 100%. Jouer au football m'a vraiment appris l'importance de l'effort collectif. C'est fou mais dès qu'on est tous sur le terrain, tu réalises que chacun a son rôle à jouer. Une fois, pendant un match de championnat, on était menés au score mais au lieu de baisser les bras, on s'est tous remotivés. Chacun est allé encourager l'autre et cette dynamique a vraiment fait la différence. C'est exactement ce que j'essaie d'appliquer au travail. Quand on travaille en équipe sur un projet, je fais toujours en sorte de reconnaître les efforts de chacun et de motiver tout le monde à continuer. Le football m'a aussi appris l'esprit d'équipe. Quand tu joues en groupe, tu vois à quel point il faut se soutenir et être là pour les autres. Une fois, en préparation pour un tournoi, il y avait un de mes coéquipiers qui avaient du mal à suivre le rythme. Alors, plutôt que de le laisser de côté, je l'ai encouragé à chaque étape, et ça a payé. Il a fini par se surpasser et l'équipe tout entière a enchaîné. C'est pareil au travail. Quand je gère des projets, je veille toujours à ce que la communication soit fluide et que tout le monde se sente soutenu. Lors d'une réunion, par exemple, j'ai encouragé tout le monde à partager ses idées et ça a créé un véritable esprit de collaboration. Le résultat ? on a réussi à avancer plus vite et avec de meilleures idées et tout ça aussi par les relations interpersonnelles. Quand tu t'entraînes en groupe, tu finis par apprendre à connaître les gens, à échanger avec et à créer des liens. Ça m'a beaucoup appris sur l'importance de ces interactions. Une fois, je suis allé à un entraînement où je n'avais pas trop la tête à ça mais les échanges avec les autres joueurs m'ont vraiment remotivé. Ça m'a fait réaliser combien les relations positives sont essentielles. Et au boulot, c'est la même chose. Prendre le temps de connaître mes collègues, de discuter un peu, ça a permis de créer une atmosphère plus agréable et collaborative. Ça rend tout fluide et tout le monde s'envoie plus à l'aise. Le football m'a également appris l'importance de la discipline et de la régularité. Tu vois, à chaque fois qu'on s'entraînait, il

fallait respecter un programme précis. Il y a eu des jours où je n'avais vraiment pas envie mais j'ai appris à m'y tenir. Par exemple, après un entraînement très intense, je me suis rendu compte que je devais vraiment respecter mes horaires de sommeil et mes séances de récupération. Ça m'a appris à être plus discipliné, à être constant. Et au travail, c'est pareil. J'ai mis en place des routines pour les tâches régulières, comme répondre aux courriels ou préparer des rapports. Ça m'aide à être plus productif, à respecter mes délais et à avoir une qualité de travail constante. En participant à des matchs de football et à des entraînements de groupe, j'ai également créé un super réseau de contacts. Je me souviens d'un tournoi où j'ai rencontré quelqu'un qui travaillait dans un domaine très proche du mien. On a échangé quelques idées et, quelques mois plus tard, on a collaboré sur un projet professionnel. C'est ce genre de rencontre qui peut vraiment faire la différence. Au travail, c'est la même chose, participer à des événements de réseautage et à des conférences m'a permis d'élargir mon cercle professionnel et de trouver de nouvelles opportunités. Par exemple, en parlant de mes expériences de sport dans une conférence, j'ai rencontré des partenaires potentiels qui ont fini par m'aider dans un projet important. Une autre chose que le football m'a appris, c'est la préparation mentale. Avant chaque match important, je prends un moment pour me visualiser sur le terrain comment je vais jouer, où je vais être à tel moment, ce que je vais faire dans telle situation. Ce travail mental m'aide à rester concentré et motivé. Une fois, avant un gros match, je m'étais préparé mentalement pour affronter une équipe vraiment forte et ça m'a donné une confiance énorme. Ce genre de préparation mentale, je l'applique aussi au boulot. Par exemple, avant une négociation importante avec des clients, je me prépare en visualisant les scénarios possibles, en me préparant à répondre à leurs questions et ça me permet d'entrer dans la pièce avec beaucoup plus de confiance. Ça m'aide à rester calme et à gérer la situation de manière plus stratégique. En plus de ça, le football m'a vraiment appris à mieux communiquer. Que ce soit pour échanger avec mes coéquipiers pendant l'entraînement, la communication est essentielle. Une fois, lors d'un entraînement, un de mes coéquipiers avait du mal à comprendre une technique. Plutôt que de rester dans mon coin, je suis allé l'aider et ensemble, à trouver la meilleure façon de progresser. Ça m'a appris à être patient et à expliquer les choses clairement. Et ça, ça m'a beaucoup servi au travail. Quand on travaille

en équipe sur un projet, une bonne communication est primordiale. Par exemple, lors d'un projet complexe, j'ai organisé des réunions pour clarifier les attentes de chacun et pour m'assurer qu'on était tous sur la même longueur d'onde. Cette communication ouverte nous a permis de travailler beaucoup plus efficacement et d'atteindre nos objectifs.

En gros, la pratique du football a apporté des leçons précieuses sur mon développement personnel et professionnel en me permettant de développer des compétences qui sont directement transférables à mon environnement professionnel, contribuant à ma réussite et à mon épanouissement dans ma carrière.

## **3.2 ANALYSE ET DISCUSSION**

Dans cette section, nous présentons nos résultats liés à notre témoignage, puis nous les discutons à la lumière de la littérature.

### **3.2.1 Les compétences transférables de la pratique d'activités physiques vers l'emploi**

Dans les extraits qui suivent, nous présentons les compétences acquises et faisons dialoguer les extraits entre l'activité sportive (extrait1, etc.) et l'activité professionnelle (extrait1.1 etc.).

#### **➤ La persévérance**

L'extrait 1 ci-dessous montre la persévérance développée par l'étudiant chercheur à travers l'activité sportive du football, puis l'extrait 1.1 met en évidence comment une fois dans son milieu professionnel, il tire profit de l'apprentissage de cette persévérance pour atteindre ses buts

« Sur le terrain, tu ne peux pas abandonner juste parce que tu es fatigué. Je me souviens d'une période où je me préparais pour un match clé avec trois mois d'entraînement intensif et parfois, j'avais juste envie de tout lâcher. Mais tu te dis “encore un effort, ça va payer”. Et ça a payé [...]. Malgré la fatigue et les efforts,

j'ai persévéré. Cette expérience, bien que difficile, m'a appris l'importance de surmonter l'épuisement et de continuer à travailler vers un objectif, quel qu'il soit »

**Extrait 1.**

« Cette mentalité, je l'applique au boulot aussi. Quand un projet traîne en longueur et que la motivation baisse, je me rappelle mes entraînements » **Extrait 1.1.**

D'après Mukamurera, (2014) la persévérance professionnelle est généralement utilisée sans définition précise parfois même confondue avec des notions voisines telles que l'engagement professionnel, la résilience, l'attachement au travail ou l'identification à la profession. Cependant, il définit la persévérance professionnelle comme la capacité d'un individu à maintenir son projet de carrière et à s'engager de manière stable et durable dans la profession choisie (Mukamurera, 2014). De son côté, Monfette (2016) indique deux éléments dans la définition du concept à savoir la capacité de poursuivre son but malgré les difficultés vécues tout au long du parcours. Ces éléments théoriques confirment que la persévérance développée par l'activité physique peut être réinvestie dans un cadre professionnel, renforçant ainsi le concept de transférabilité des compétences. Cambon (2021, p. 23) définit la transférabilité, comme « l'applicabilité ou de la reproductibilité, qui se concentre sur la mise en œuvre des processus d'une intervention dans différents contextes, en intégrant des conditions d'adaptation nécessaires à l'obtention des résultats ». L'étudiant chercheur met en avant que le football, en tant qu'activité sportive exigeant discipline et endurance, représente un terrain d'apprentissage idéal pour développer cette compétence essentielle à la réussite et à la stabilité professionnelle. Cela montre comment les apprentissages tirés du sport peuvent être transférés à d'autres aspect de la vie, renforçant l'importance de l'activité sportive dans le développement de compétences clés. Cette analyse rejoint la perspective de Duclos, (2017, p. 857), qui définit l'activité physique comme « l'ensemble des activités pouvant être pratiquées dans différents contextes, avec quatre principaux domaines de pratique qui sont : le travail, les déplacements, les activités domestiques et les loisirs. Ces derniers incluent l'exercice, le sport et activité physique de loisir non structuré ». Duclos (2017) élargit cette vision en précisant que l'activité physique ne se limite pas au sport, mais inclus aussi d'autres

formes d'engagement moteur, telles que le travail physique ou les déplacements actifs. Ainsi, l'acquisition de compétences à travers le football peut être extrapolée à d'autres contextes d'activité physique, renforçant l'idée que l'expérience acquise dans une sphère peut être utile dans une autre.

Cette complémentarité entre les perspectives de l'étudiant chercheur et de Duclos (2017) illustre l'importance de considérer l'activité physique comme un vecteur d'apprentissage global. Le sport, en tant que composante des loisirs actifs, joue un rôle fondamental dans la préparation à la vie professionnelle en inculquant des valeurs et des compétences applicables au travail, tout comme d'autres formes d'activité physique peuvent favoriser l'acquisition d'aptitudes transférables.

Les extraits 1 et 1.1 analysés ci-dessus, combinés aux apports théoriques, montrent que l'activité physique en particulier le football, constitue un vecteur efficace pour le développement de compétences transférables, telles que la persévérance. L'étudiant chercheur illustre par son expérience personnelle comment ces compétences peuvent être réinvesties dans un contexte professionnel, renforçant ainsi l'idée d'une continuité entre les apprentissages sportifs et les exigences du monde du travail.

### ➤ **Le stress positif**

Les extraits ci-dessous montrent que le stress peut également avoir un effet positif pour mener à bien nos objectifs.

L'extrait 2 et 3 montre comment, dans un contexte sportif, le stress initial ressenti avant un match par l'étudiant chercheur peut être canalisé et transformé en énergie constructive. De même, l'extrait 2.1 et 3.1 établit un parallèle entre cette expérience vécue et celle du monde professionnel.

« Puis il y a le stress, avant chaque match, j'ai ce nœud à l'estomac, cette petite voix qui te dit "et si tu échoues ?". Mais j'ai appris à gérer. Respiration profonde, pensées positives. Une fois sur le terrain, tu oublies tout et tu fonces ». **Extrait 2.**

« C'est pareil au boulot, lorsque j'ai une grosse présentation devant des clients importants. Le stress est là, mais tu respirez, tu te concentres et tu donnes le meilleur de toi-même ». **Extrait 2.1.**

« Le sport m'a également appris à gérer le stress. Les matchs peuvent être super stressants, surtout quand tu joues sous pression. Mais j'ai appris à respirer, à me concentrer sur l'instant présent et à ne pas laisser la pression m'envahir. Une fois, lors d'un match décisif, je me suis retrouvé à devoir marquer dans les dernières secondes. Le stress montait mais je suis resté calme et j'ai marqué. Ce moment m'a appris à gérer mes émotions sous pression ». **Extrait 3.**

« Et au travail, c'est pareil. Lors de négociations difficiles ou de réunions tendues, je sais rester calme et ne pas me laisser envahir par les émotions. Ça m'aide à prendre des décisions plus réfléchies et à maintenir de bonnes relations avec mes collègues ». **Extrait 3.1.**

Selon Fatah, (2020) le stress résulte d'un ensemble de facteurs, incluant l'environnement, les caractéristiques individuelles et les expériences passées. Parmi ces éléments, le trait d'anxiété joue un rôle clé, influençant la perception des situations comme étant plus ou moins menaçantes. De leurs côtés Dolan et al, (2022) définissent le stress en milieu de travail comme un processus au cours duquel un individu évalue et interprète les conditions de son environnement de travail en fonction de ses ressources et de sa capacité à y faire face. Ce processus entraîne diverses réactions physiologiques, émotionnelles, cognitives et comportementales, parmi lesquelles l'état d'anxiété, qui constitue une réponse adaptative face à une menace perçue. Également « Le stress est naturellement positif car il permet de nous protéger et de nous aider à réagir dans une situation de stress. En effet certains sportifs savent d'ailleurs que le stress leur procure une certaine efficacité et tend à améliorer leur performance » (Fatah., 2020 p. 57). Ce stress positif est connu sous le concept d'eustress (Selye, 1975). Dans ce cas, les personnes sont plus sujettes à mobiliser leurs ressources pour atteindre leurs objectifs, ce qui a évidemment une influence sur leur motivation et leur performance.

Ces différentes analyses illustrent le rôle de l'activité physique dans le développement des compétences en agissant sur le bien-être psychologique. Rostan et Lemonnier (2020) soulignent qu'elle réduit l'anxiété, améliore la gestion du stress et renforce l'estime de soi, des éléments essentiels pour mieux mobiliser ses compétences dans divers contextes, notamment professionnels. Ainsi, nous sommes en accord avec le propos de Jacques Tardif (2006, p. 22) selon lequel « une compétence est un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations ».

Dans notre recherche, la gestion du stress, en tant que compétence acquise à travers l'activité physique, ne se confine pas au domaine sportif mais s'étend à divers environnements, notamment, dans le monde du travail. Ainsi, cette analyse renforce l'idée que les apprentissages réalisés dans le football peuvent contribuer à la performance et à la stabilité dans d'autres domaines de la vie.

#### ➤ **L'endurance mentale**

Le football n'est pas simplement une activité physique, il s'agit également d'un tremplin qui permet de transférer les compétences acquises d'un milieu à un autre. En effet Les extraits 4 et 4.1, 5 et 5.1 illustrent comment l'étudiant chercheur a développé une endurance mentale à travers la pratique du football, compétence qu'il a ensuite transféré à son milieu professionnel.

« Les matchs longs, les prolongations, ça te pousse au-delà de tes limites. Il y a des moments où ton corps te dit “Stop” mais la tête te dit “continue” ». **Extrait 4**

« Grace à ça, aujourd'hui même après des heures de boulot, quand la fatigue me rattrape, je sais rester concentré et productif. Je me dis que si j'ai survécu à des matchs intenses, je peux bien boucler un dossier sous pression ». **Extrait 4.1**

« La pratique du sport m'a aussi appris la discipline dans l'endurance mentale. Il y a des jours où tu n'as pas envie d'aller à l'entraînement, ou où tu es fatigué en plein



match mais tu dois rester concentré. Une fois, je me souviens, après un entraînement particulièrement difficile, j'étais épuisé. Mais j'ai appris à garder cette concentration mentale et à ne jamais relâcher mes efforts ». **Extrait 5.**

« C'est pareil au boulot. Quand tu travailles sur des rapports longs ou des projets complexes, tu dois rester concentré et maintenir une qualité de travail élevée, même quand tu es fatigué ». **Extrait 5.1.**

Le concept de transférabilité, défini par Cambon (2021) comme la capacité à reproduire et à adapter des processus d'une intervention dans différents contextes, est ici clairement illustré. L'étudiant chercheur explique comment l'endurance mentale, acquise lors de match de football intenses, lui permet de rester concentré et productif dans son travail, même en situation de fatigue tout en apprenant à gérer l'épuisement physique et mental lors de matchs de football, où il a dû mobiliser ses ressources mentales pour continuer à performer. La littérature scientifique soutient cette analyse. La fatigue mentale correspond à un état psychobiologique ressenti après une tâche cognitive prolongée ou particulièrement exigeante. Elle se manifeste par une sensation d'épuisement et une diminution de l'énergie. En plus d'altérer certaines fonctions cognitives, comme l'attention et la capacité de planification, elle peut également avoir un impact négatif sur la performance physique (Rozand et Lepers, 2017). Cependant, l'étudiant chercheur montre à travers son vécu qu'il est possible de dépasser cette fatigue grâce à l'endurance mentale développée dans le sport. Les recherches de Gameiro et al (2023) appuient cette idée en mettant en avant le fait que les compétences développées par la pratique sportive, telles que la résilience et la détermination, facilitent la gestion des défis tant sur le plan cognitif que physique dans divers environnements. De leurs côtés Rozand et Lepers, (2017) confirment que l'endurance mentale est une compétence qui se manifeste par la capacité à maintenir un niveau de performance élevé, même en présence de fatigue ou de difficultés. Jacquet et al. (2023) souligne également que la consommation de créatine, l'écoute de musique et la pratique d'une activité physique apparaissent comme des stratégies potentiellement bénéfiques pour lutter contre la fatigue mentale. Au-delà de l'exercice physique, d'autres aspects très

efficaces pour dissiper la fatigue mentale sont mentionnés dans certaines études scientifiques, comme le démontrent Jacquet et al., (2023) que la caféine, substance la plus étudiée, apparaît particulièrement efficace pour atténuer la fatigue mentale, en améliorant divers indicateurs subjectifs, physiologiques et comportementaux. Par ailleurs, Duchesne (2022) rapporte que plusieurs études ont révélé que la motivation autodéterminée à pratiquer une activité physique était un bon prédicteur de certains aspects de la santé mentale, tels que l'anxiété, la dépression et la perte de confiance, sans toutefois prévoir le dysfonctionnement social.

Les extraits analysés, combinés aux apports théoriques, montrent que l'activité physique, en particulier le football, constitue un vecteur efficace pour le développement de compétences transférables, telles que l'endurance mentale et permet également de lutter contre la fatigue mentale. L'étudiant chercheur illustre par son expérience personnelle comment cette compétence peut être réinvestie dans un contexte professionnel, renforçant ainsi l'idée d'une continuité entre les apprentissages sportifs et les exigences du monde du travail.

### ➤ **La prise de décision**

Les extraits ci-dessous illustrent que le sport, notamment le football dans le cadre des entraînements de l'étudiant chercheur, développe une compétence précieuse comme la capacité de prendre des décisions rapides, adaptatives et efficaces sous pression Extrait 6, compétence qui est transférable et bénéfique en contexte professionnel Extrait 6.1.

« Le football, c'est une vraie école de la vie. J'ai tellement appris, surtout quand il s'agit de prendre des décisions en pleine incertitude. Imaginez, en plein match, tout peut arriver par exemple, une pluie soudaine, une douleur qui se manifeste ou un adversaire plus coriace que prévu. Une fois, lors d'un tournoi, le vent s'est levé si fort qu'on devait ajuster nos passes et nos tirs en temps réel. Pas le choix, il fallait s'adapter vite, réfléchir sur le moment ». **Extrait 6.**

« Au boulot, c'est pareil. Quand les paramètres d'un projet changent à la dernière minute, je me souviens de ces moments sur le terrain. Ça m'aide à rester calme et à prendre des décisions efficaces, même quand tout semble incertain ». **Extrait 6.1.**

La prise de décision, dans le cadre de la transférabilité des compétences développées à travers les activités physiques vers le milieu professionnel, peut être comprise comme un processus complexe mobilisant à la fois des dimensions cognitives, émotionnelles et expérientielles. Selon Allain (2013), elle implique une série d'opérations articulées autour de la compréhension d'un problème, la recherche et l'organisation d'informations pertinentes, l'élaboration d'hypothèses et le choix d'une solution traduite en action. Jacus (2012) ajoute que cette capacité repose sur un ensemble de compétences cognitives et émotionnelles, mobilisées pour sélectionner une réponse adaptée à une situation donnée. Dans le même sens, Lahrache et Bekkaoui (2024) soulignent que ce processus nécessite de structurer le problème, de mobiliser des expériences ou connaissances antérieures et de mettre en œuvre une réponse choisie parmi plusieurs options. Ainsi, la prise de décision s'inscrit dans la logique de compétence, telle que souligner ci-dessus par l'étudiant chercheur. Ces situations sportives sollicitent fréquemment des choix rapides, stratégiques et contextualisés, favorisant ainsi le développement d'une compétence transférable au monde du travail. Elle devient dès lors un levier pour la performance individuelle et collective, répondant aux exigences de réactivité, d'analyse et d'adaptabilité dans l'entreprise.

#### ➤ **Le processus de résolution de problème**

Les extraits qui suivent illustrent que la pratique du football agit comme un catalyseur pour la résolution de problèmes complexes, en favorisant des états mentaux propices à la créativité, à la prise de recul et à la reformulation stratégique. Les deux extraits 7 et 7.1 du témoignage de l'étudiant chercheur illustrent la capacité du sport et en particulier du football, à stimuler la créativité et à favoriser la résolution de problèmes en milieu professionnel.

« Il y a aussi une sorte d'inspiration qui vient naturellement avec le football. Quand tu joues, tu as ces moments où, pendant que tu cours ou pendant un match, ton esprit vagabonde un peu. C'est là que des idées créatives commencent à émerger. Une fois, pendant un match, j'ai eu une idée qui m'a permis de revoir complètement une stratégie de projet qu'on avait au travail ». **Extrait 7.**

« En prenant du recul, j’ai trouvé une manière plus simple et plus efficace de résoudre un problème qui nous bloquait depuis des semaines. Ça m’a montré à quel point ces moments de “liberté mentale”, comme au football, peuvent être bénéfiques dans un environnement de travail. Parfois, il faut juste un peu de recul pour trouver des solutions innovantes ». **Extrait 7.1.**

La résolution de problèmes est un processus complexe qui mobilise une diversité d’habiletés cognitives et comportementales. Comme le souligne Briand (1999), elle repose sur une série d’étapes successives, chacune nécessitant des habiletés précises, notamment dans la gestion des interactions entre cognition et comportement. Caplat (2002) précise que cette démarche implique la compréhension du problème, l’analyse des contraintes et des ressources disponibles, la planification d’actions adaptées, leur exécution ainsi qu’une évaluation critique du processus pour d’éventuels ajustements. De son côté, Willamowski (1994) rappelle que résoudre un problème revient souvent à sélectionner, organiser et mettre en œuvre des actions appropriées, tout en acceptant que l’échec fasse partie du processus, nécessitant ainsi des réajustements constants. Ces perspectives mettent en lumière le caractère intellectuel et adaptatif de la résolution de problèmes, qui mobilise des compétences transversales. Dans le cadre de notre recherche sur la transférabilité des compétences développées par la pratique d’activités physiques, ces définitions trouvent un écho particulier dans les situations vécues dans le sport, souvent marquées par l’imprévu, obligent les pratiquants à mobiliser des stratégies de résolution de problèmes. Ces compétences cognitives acquises, capacité à analyser, s’adapter, planifier, évaluer sont transférables au monde professionnel, où elles favorisent à la fois l’autonomie, la créativité et l’efficacité de l’employé, renforçant ainsi sa performance individuelle et collective.

### ➤ **La fixation d’objectif**

Les extraits ci-dessous mettent en évidence une autre compétence essentielle qui est la fixation d’objectifs. Sur le terrain, il est crucial de se donner des objectifs clairs pour mesurer ses progrès. Les extraits 8 et 8.1 montrent comment dans le cadre des entraînements de

football, l'étudiant chercheur s'est fixé des objectifs précis, comme améliorer son temps ou maintenir un rythme constant qui est de suite transférable dans son milieu de travail.

« En jouant au football, j'ai appris très tôt l'importance de me fixer des objectifs clairs. C'est indispensable si tu veux progresser. Par exemple, je me disais souvent "ok, cette semaine, je dois améliorer mon temps sur cette distance". Et ce n'était pas juste pour me lancer un défi, c'était une façon de rester motivé. Une autre fois, je me suis fixé l'objectif de maintenir un rythme constant sur un parcours super difficile. Ce genre de petits objectifs m'a aidé à garder le cap et à élaborer des stratégies »  
**Extrait 8.**

« Aujourd'hui, au travail, c'est pareil. Quand je démarre un projet, je me fixe des objectifs précis et je fais un plan pour y arriver. C'est comme pour un match de football, tu sais ce que tu veux, et tu te bats pour l'obtenir » **Extrait 8.1.**

Tout comme le montrent l'extrait 8 et 8.1, et le souligne Singer (1984, Cité dans Savard et al, 1996, p. 26) « la fixation d'objectifs est une stratégie d'intervention qui consiste à fixer des objectifs de performance de façon systématique et à y rétroagir ». Il ne s'agit pas d'une simple déclaration d'intention (Lagarde, 2019). Il s'agit d'un processus structuré en deux étapes, une vision initiale, qui sert de source de motivation, est ensuite décomposé en une série d'étapes concrètes, chacune exigeant travail et efforts pour être accomplie (Lagarde, 2019). Cette approche rejoint les observations de Martens (1987, Cité dans Savard et al, 1996, p. 26) qui souligne qu'« en plus d'améliorer la performance, une telle stratégie peut améliorer la qualité des entraînements en les rendant plus dynamiques, clarifier les attentes face aux joueurs, améliorer le niveau de motivation intrinsèque face à la tâche et augmenter le niveau de fierté, la satisfaction et la confiance en soi des athlètes ».

L'analyse de l'étudiant chercheur et la définition de la compétence selon Le Boterf (2015) se rejoignent sur un point fondamental, la compétence est un savoir-agir qui s'acquiert et se valide à travers l'expérience et la mise en pratique (Boterf, 2015). Dans cette perspective, l'étudiant chercheur insiste sur le fait que la fixation d'objectifs dans le sport constitue une

démarche proactive favorisant l'apprentissage et la progression. Cette habitude devient transférable au monde du travail, où la capacité à définir des objectifs clairs améliore la gestion du temps, l'organisation et la réussite collective. Selon lui, l'activité physique, par son cadre structuré, développe cette compétence en habituant les individus à fonctionner avec des objectifs clairs. Cette habitude, acquise dans le sport, devient transférable au travail, montrant que le sport est un terrain d'apprentissage de compétences essentielles à la réussite professionnelle.

### **3.2.2 Les bienfaits de la pratique d'activités physiques pour l'employé**

Dans les extraits qui suivent, nous présentons les bienfaits de la pratique d'activité physique pour l'employé en se basant sur les propres expériences et les observations de l'étudiant chercheur.

#### **➤ L'auto-motivation**

Les extraits ci-dessous illustrent l'importance de l'auto-motivation. Les extraits 9, 9.1 et 10, 10.1 montrent comment cette compétence se construit dans l'expérience sportive acquise par l'étudiant chercheur. En effet, l'extrait 5 montre comment la compétition contre soi-même devient un levier de progression. L'extrait 5.1 souligne que la capacité à se motiver sans dépendre des autres se transpose naturellement dans le monde du travail. L'extrait 6 illustre un autre aspect fondamental de l'auto-motivation, la célébration des petites victoires comme source de persévérance. L'extrait 6.1 met en lumière l'importance de décomposer un projet en étapes accessibles et de valoriser chaque avancement pour maintenir la motivation de l'équipe.

« Le sport m'a aussi appris à me dépasser moi-même. Chaque joueur sait qu'il joue d'abord contre lui-même. Par exemple, je me suis souvent fixé des objectifs : battre mon propre record de vitesse ou améliorer ma précision. Et quand je les atteignais, c'était une victoire personnelle. Ça m'a inculqué une motivation inhérente, je

n'attends pas qu'on me félicite pour être satisfait, je trouve ma motivation dans le fait de faire les choses bien ». **Extrait 9.**

« Au, boulot, c'est pareil. Même si personne ne remarque tout de suite ce que je fais, je sais que je le fais pour moi, pour ma progression. Et ça m'aide à rester motivé même quand c'est dur ». **Extrait 9.1.**

« Quand tu pratiques le football, surtout en enchaînant les matchs, il faut vraiment trouver un moyen de rester motivé. Ça arrive souvent que tu sois fatigué, que n'aies pas envie d'aller courir mais tu sais que si tu veux progresser, il faut que tu continues. Au début, c'était difficile, surtout après un entraînement intense ou un match épuisant. Mais j'ai appris à me fixer des petits objectifs. Par exemple, je me disais aujourd'hui, je vais courir un peu plus vite que la dernière fois. Célébrer ces petites victoires, ça m'a vraiment aidé à garder la motivation ». **Extrait 10.**

« Cette habitude, je l'ai appliquée au boulot aussi. Quand je travaille sur un gros projet, j'essaie de le diviser en petites étapes et de célébrer chaque petite avancée. Ça permet de garder l'énergie et de ne pas se laisser décourager. Je me souviens d'un projet de transformation au travail, il s'étendait sur plusieurs années. Mais en fixant des objectifs à court terme et en célébrant chaque étape, j'ai réussi à garder mon équipe motivée et à chaque petite victoire, on a tous avancé ensemble ». **Extrait 10.1**

Selon Rei (2024) la théorie de l'auto-détermination met en évidence trois besoins psychologiques fondamentaux nécessaires à l'auto-motivation et au bien-être. « La TAD est une théorie de la motivation qui décrit trois besoins fondamentaux devant être satisfaits par chacun pour atteindre l'auto-motivation et le bien-être : l'autonomie, la compétence et l'affiliation. L'autonomie consiste à agir selon ses principes et ses valeurs avec forces, volonté et contrôle. La compétence décrit la capacité d'un individu à réaliser une tâche ou un projet en se sentant capable et performant. Enfin, l'affiliation est le sentiment d'appartenance à un groupe et de connexion avec d'autres personnes » (Rei 2024, p. 14). Cette théorie est utile pour expliquer comment l'auto-motivation que nous développons en pratiquant

l'activité sportive est liée aux besoins de la théorie de l'auto-détermination et comment elle se transfère dans le milieu professionnel. Ainsi la théorie de l'auto-détermination montre que plus ces trois besoins sont satisfaits, plus une personne développe une *motivation autonome*, c'est-à-dire une motivation qui vient d'elle-même et non d'une pression extérieure (Rei, 2024). Cette auto-motivation joue un rôle essentiel dans l'atteinte de nos objectifs et constitue un élément clé de la réussite Van Laethem (2019). Ce processus est confirmé par Maillot et al. (2018) qui montrent que les individus les plus actifs affichent une motivation autonome plus élevée et sont ceux qui s'engagent le plus régulièrement dans une activité physique, ce qui est le cas de l'étudiant chercheur. Les neurosciences et la psychologie sociale ont démontré que ces processus sont identifiables et facilement applicables. Ainsi, comprendre ces mécanismes permet de mieux maîtriser sa propre motivation (Leibovitz, 2023).

L'étudiant chercheur met en avant l'auto-motivation comme une compétence clé développée par la pratique du football. Selon lui, cette compétence, liée à l'autonomie, favorise l'adaptation et la performance dans le travail, démontrant ainsi la transférabilité des compétences acquises dans la pratique sportive vers le milieu professionnel. Cette analyse rejoint la définition de Develay (2015), qui considère la compétence comme le résultat d'un processus complexe de traitement des situations. Il insiste sur le fait qu'une compétence acquise dans un contexte donné peut être adaptée à des situations similaires, ce qui correspond parfaitement à la manière dont l'auto-motivation développée dans le sport devient un atout transférable au monde du travail.

En effet, dans le sport, l'auto-motivation se manifeste par la persévérance face aux difficultés, la capacité à s'imposer des objectifs et la gestion de l'effort sur le long terme. Cette compétence est ensuite réinvestie dans un cadre professionnel où l'adaptation et la gestion autonome des tâches sont essentielles. Develay (2015) souligne que la compétence se caractérise par la pertinence d'une action qui convient exactement à une situation donnée, ce qui rejoint l'idée selon laquelle l'auto-motivation permet d'adopter des comportements adaptés et efficaces, que ce soit dans un environnement sportif ou professionnel. Cette complémentarité met en lumière la transférabilité des compétences et renforce l'idée que la



pratique d'activités physiques constitue un levier important pour l'amélioration des pratiques professionnelles.

### ➤ L'autodiscipline

L'analyse des extraits ci-dessous met en évidence la manière dont l'autodiscipline développée à travers la pratique d'une activité physique par l'étudiant chercheur, se transpose au monde du travail, illustrant ainsi la transférabilité des compétences acquises dans un contexte sportif. L'extrait 11 souligne l'importance d'une routine stricte et d'une organisation rigoureuse pour progresser dans le sport, des exigences qui trouvent un écho direct dans la gestion du temps et des responsabilités professionnelles. Cette capacité à structurer ses journées et à maintenir un engagement constant est renforcée dans l'extrait 11.1, où l'application des stratégies développées dans le sport comme la concentration et la persévérance deviennent un levier pour gérer efficacement des projets complexes en entreprise.

« Si tu veux progresser dans le sport, il faut une routine stricte. Par exemple, pendant une période d'entraînement intensif, je devais me lever à l'aube pour m'entraîner avant de commencer ma journée. Ça demande une vraie autodiscipline ». **Extrait 11.**

« Aujourd'hui, je m'appuie sur cette discipline pour respecter mes délais et gérer des projets complexes au boulot. Quand je dois terminer un gros dossier, je me mets le même état d'esprit qu'avant un entraînement difficile par exemple concentration et détermination ». **Extrait 11.1**

Selon l'étudiant chercheur l'autodiscipline ne se limite pas à une simple qualité personnelle, elle constitue une compétence transversale essentielle dans le monde du travail, favorisant la productivité et la structuration des tâches, comme le soulignent Panic et Perez (2020), l'autodiscipline joue un rôle essentiel dans le développement des capacités morales d'un individu, l'empêchant d'agir uniquement sous l'impulsion de ses désirs. Il est donc fondamental d'inculquer des principes qui façonneront leur personnalité et leur sens moral (Panic et Perez, 2020).

L'analyse de l'étudiant chercheur sur l'autodiscipline en tant que compétence transversale rejoint les perspectives de plusieurs auteurs cités dans le cadre conceptuel de cette recherche

sur le transfert et le développement des compétences. Samson (2014) souligne que le transfert repose sur l'adaptation des apprentissages à de nouveaux contextes, mobilisant des habiletés variées, ce qui correspond à l'idée que l'autodiscipline acquise dans un cadre, comme le sport, peut être réinvestie dans le monde du travail pour améliorer la productivité et l'organisation. Cette dynamique est renforcée par Fernagu-Oudet et Batal (2016), qui mettent en avant l'influence conjointe des facteurs individuels et organisationnels dans le développement des compétences. En effet, l'autodiscipline, bien qu'individuelle, est façonnée par l'environnement dans lequel elle s'exerce, que ce soit dans un contexte sportif ou professionnel. Par ailleurs, Duclos (2017) rappelle que l'activité physique se déploie dans divers domaines, incluant les loisirs et le travail, illustrant ainsi que les compétences acquises par la pratique sportive, telles que l'autodiscipline, peuvent s'étendre à d'autres sphères de la vie, notamment professionnelle. Ces différentes perspectives convergent vers l'idée que l'autodiscipline, loin d'être une simple qualité personnelle, s'inscrit dans un processus de développement de compétences transférables, influencé à la fois par l'apprentissage, l'environnement et l'exigences du contexte dans lequel elle est mobilisée.

### ➤ **La confiance en soi**

Les extraits ci-dessous montrent que l'expérience du football renforce la confiance en soi de l'étudiant chercheur, un élément déterminant pour évoluer professionnellement. Se fixer des objectifs réalistes et les atteindre progressivement permet d'accroître son assurance, ce qui est bénéfique dans des contextes exigeants comme les présentations, les négociations ou les interactions avec des partenaires et clients. L'extrait 12 illustre comment la confiance en soi et l'atteinte d'objectifs progressifs dans un cadre sportif permettent de renforcer l'assurance personnelle, un processus qui se prolonge dans la sphère professionnelle. Cette continuité est particulièrement visible dans l'extrait 12.1, où les défis surmontés sur le terrain deviennent des repères mobilisables face à des situations exigeantes, telles que des réunions ou des présentations professionnelles.

« Pratiquer le football, ça m'a vraiment appris à croire en moi. Je me souviens de mes premiers championnats, où chaque match terminé, chaque petit objectif atteint, m'a

donné un peu plus de confiance. C'est comme une petite victoire intérieure. Par exemple, lors de ma première saison avec l'équipe, je m'étais fixé l'objectif de marquer au moins un but par match. Chaque fois que j'y arrivais, ça boostait ma confiance » **Extrait 12.**

« Cette confiance, je l'ai emportée avec moi au boulot. Lors d'une réunion importante avec des investisseurs, je me suis rappelé tous les moments où j'avais surmonté des obstacles sur le terrain. Ça m'a donné cette assurance pour présenter mon projet sans hésiter, convaincu que j'avais les capacités pour réussir. Et tu sais quoi ? ça a bien marché » **Extrait 12.1.**

Cette analyse met en lumière le concept de transférabilité, où les compétences développées dans la pratique du football, comme la confiance en soi, sont appliquées à d'autres domaines, notamment professionnels. En effet, les propos de l'étudiant chercheur soulignent que la confiance en soi ne repose pas uniquement sur des compétences techniques, mais aussi sur la capacité à identifier et valoriser ses points forts (Bennie, s.d). Cette idée est renforcée par Barthel et Eyermann (2014, p. 10) « avoir confiance en soi c'est avant tout se connaître, c'est croire en son potentiel et en ses capacités ». Ailleurs, selon Marzano (2012), avoir confiance en soi repose sur la capacité à vivre pleinement le moment présent. Cela implique d'accumuler des expériences, d'analyser les conséquences de ses actions, de prendre des risques mesurés et surtout de modifier volontairement les aspects de sa personnalité qui peuvent être perçus comme négatifs. La confiance en soi, telle que définie par les auteurs ci-dessus, repose sur un équilibre entre compétences, expériences et capacité d'adaptation. Cette vision trouve un écho important pour l'employé, notamment à travers la pratique d'activités physiques. Ainsi, l'étudiant chercheur met en évidence que la pratique du football dépasse le simple épanouissement personnel pour devenir un levier d'acquisition de compétences transférables au milieu professionnel. Cette analyse s'inscrit dans la perspective de Samson (2014), qui distingue le transfert de la simple application des connaissances en soulignant qu'il implique une mise en action, notamment à travers la résolution de problèmes et l'accomplissement de tâches. De même, le Boterf (2015) insiste sur l'idée que la compétence ne se résume pas à un savoir théorique, mais correspond à un savoir-agir validé par la pratique et adapté à des situations concrètes. Ainsi, la confiance en soi, développées dans le cadre du football, illustrent cette capacité à agir de manière efficace et approprié, tant sur le terrain

que dans le monde du travail. Cette analyse entre le sport et l'environnement professionnel montre que les apprentissages acquis dans un contexte peuvent être réinvestis dans un autre, validant ainsi la notion de compétence transférable et ancré dans l'action.

### 3.2.3 Les bienfaits de la pratique d'activités physiques sur la santé

Les extraits qui suivent analysent les bienfaits de la pratique d'activité physique sur la santé. Cependant ces extraits mettent en lumière la transférabilité des compétences développées par l'étudiant chercheur lors de la pratique du football vers le monde professionnel.

#### ➤ L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle

Les extraits 13 et 13.1 soulignent l'importance de **l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle**, des compétences essentielles pour éviter le surmenage et améliorer la productivité. L'exemple de l'intégration des entraînements dans un emploi du temps chargé montre comment la pratique d'une activité physique peut renforcer ces compétences, notamment la capacité à prioriser, à respecter ses besoins et à gérer son énergie.

« L'équilibre vie pro-vie perso, on en parle ? Intégrer les entraînements dans un emploi du temps chargé, ça m'a forcé à devenir un pro de la gestion du temps. Ça m'a appris à prioriser, à respecter mes besoins, que ce soit pour ma santé mentale ou physique » **Extrait 13.**

« Je sais que pour éviter l'épuisement, il faut garder cet équilibre. Résultat : je suis plus efficace au travail et plus épanoui globalement » **Extrait 13.1.**

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est une préoccupation majeure dans nos sociétés, en raison des interactions constantes entre ces deux sphères comme le montrent les extraits 13 et 13.1 (Kilic, 2013). Pour équilibrer la sphère professionnelle et personnelle l'étudiant-chercheur utilise des *pratiques d'harmonisation* (Kilic, 2013), telles que la pratique du football qu'il a inséré dans son agenda, et qui lui permet d'être plus épanoui et efficace dans son travail ensuite. Selon Sidibé et Traore (2024), l'harmonie entre la vie personnelle et la vie professionnelle représente un enjeu essentiel pour les entreprises qui souhaitent favoriser à la fois le bien-être de leurs employés et leurs efficacités au travail. Il

ressort également que cet équilibre influence directement la santé, le bien-être et la performance des employés (Sidibé et Traore, 2024). Les employés qui parviennent à gérer efficacement leurs responsabilités professionnelles tout en préservant du temps pour leur vie personnelle sont généralement en meilleure santé, plus motivés et plus productifs dans leur travail (Sidibé et Traore, 2024). Roger et Othmane (2013) soutiennent cette idée en soulignant que le bien-être d'un individu, tant sur le plan professionnel que personnel, constitue un facteur clé de son épanouissement et joue un rôle déterminant dans la réussite de sa carrière. L'étudiant chercheur a développé de nombreuses compétences avec la pratique du football comme la planification et la gestion de temps. En ce sens, cette capacité à structurer efficacement son emploi du temps et à maintenir un équilibre entre les différentes sphères de la vie fait écho au concept de transférabilité des compétences, en ce qu'elle démontre l'impact positif des apprentissages issus du sport sur la performance au travail, comme l'indique Seiwert (1991, cité dans Ajdour, 2021), la gestion du temps repose sur des techniques éprouvées pour atteindre des objectifs précis et organiser son quotidien de manière productive, un principe qui trouve sa résonance dans les témoignages analysés, confirmant ainsi l'idée que l'activité physique constitue un terrain favorable à l'acquisition et la valorisation de compétences transférables au milieu professionnel.

➤ **Les effets positifs de l'activité physique sur la concentration et la gestion des émotions.**

Dans l'expérience de l'étudiant chercheur, cette influence se manifeste par une amélioration de son efficacité au travail après une séance de pratique de football. Comme en témoigne l'extrait 14, l'exercice physique l'aide à relâcher la pression accumulée.

« Quand tu cours, tu transpires, tu sens les endorphines et là, tout le stress de la journée se dissipe. Après chaque entraînement ou match, je me sens toujours plus léger, plus énergique. C'est comme si toute la pression tombait ». **Extrait 14.**

Cet effet se prolonge dans son quotidien professionnel, dans lequel il se sent plus serein et concentré après avoir intégré une routine sportive, comme l'illustre l'extrait 14.1

« Au travail, ça m'aide tellement. Après une séance de sport le matin, je me sens prêt à affronter la journée. Même quand il y a des problèmes au bureau, je suis plus calme,

plus concentré. Et j'ai remarqué que mes performances sont meilleures quand je prends soin de mon bien-être. C'est un équilibre que j'ai appris grâce au sport et que je garde en tête au quotidien ». **Extrait 14.1**

La libération d'endorphines induite par l'exercice physique est largement reconnue pour ses effets positifs sur le bien-être. Selon Stults-Kolehmainen et Sinha (2014), même une activité physique de faible intensité peut déclencher cette production hormonale, stimuler la libération d'endorphines, procurant une sensation de détente et de satisfaction qui peut perdurer plusieurs heures après l'effort. En effet, De Matos et al (2009) soulignent que les endorphines ne peuvent pas agir directement sur les centres cérébraux impliqués dans la régulation de l'humeur, ce qui nuance l'hypothèse selon laquelle leur libération seule suffirait à expliquer les effets psychologiques bénéfiques du sport. Ces éléments suggèrent que d'autres mécanismes neurobiologiques pourraient intervenir dans l'amélioration de l'état émotionnel à la suite d'une activité physique.

Ces observations confirment que l'activité physique joue un rôle déterminant dans le développement des compétences transférables, notamment celles liées à la gestion des émotions et à l'optimisation de la performance au travail. Chakor (2016) met en avant cette dimension en montrant que l'intégration des activités physiques en milieu professionnel constitue un levier stratégique pour améliorer la santé et la productivité des employés. De son côté Le Bihan et Collinet (2016) soulignent qu'elle est désormais considérée comme l'un des principaux facteurs influençant la santé globale des individus. Ainsi, l'expérience que l'étudiant chercheur partage à travers ces extraits ci-dessus s'inscrit pleinement dans le cadre de cette recherche sur la transférabilité des compétences, en démontrant comment les mécanismes d'adaptation développés par le football peuvent être mobilisés dans le monde du travail pour favoriser le bien-être et l'efficacité professionnelle.

### **3.2.4 Les bienfaits de la pratique d'activités physiques sur le moral**

#### **➤ La résilience**

L'analyse des extraits 15 et 15.1 met en évidence la capacité de **résilience** développée à travers la pratique du football et son impact sur le monde professionnel. La résilience, est définie comme « un développement normal dans des conditions difficiles » (Anaut, 2005 p. 5) et constitue une compétence clé dans l'environnement de travail. En entreprise, il est fréquent d'être confronté à des obstacles, des échecs ou des imprévus qui nécessitent une adaptation rapide et une approche constructive. D'après l'expérience développée par l'étudiant chercheur, la pratique du football apprend à gérer les situations, en transformant chaque revers en opportunité d'apprentissage. L'extrait 15 illustre bien cette idée.

« Le football m'a appris la résilience. Chaque match, tu n'as pas forcément la victoire. Il y a des jours où tout va mal, comme un jour où il pleuvait à torrent et où je me suis blessé juste avant un match crucial. C'est frustrant mais ça m'a appris à rebondir »  
**Extrait 15.**

Cette capacité à dépasser les épreuves et à se recentrer sur ces objectifs trouve un écho direct dans le monde du travail. Comme le montre l'extrait 15.1

« Au boulot, quand un projet échoue ou quand il y a des obstacles, je garde cette attitude. Par exemple, une fois, un projet que j'avais lancé ne s'est pas passé comme prévu. Plutôt que de me décourager, j'ai analysé ce qui n'avait pas marché, informé de mes erreurs et redéfini les étapes pour repartir sur de bonnes bases. Cette résilience m'aide non seulement à avancer mais aussi à inspirer mon équipe » **Extrait 15.1.**

Cette réflexion souligne le lien entre la résilience acquise dans la pratique d'activité sportive et son application dans le cadre professionnel, où la capacité à surmonter les échecs est essentielle pour évoluer et progresser. Les recherches confirment ce constat. Selon Juffé (2013) le mot “ résilient ” est fréquemment utilisé de manière généralisée pour désigner divers aspects. Ainsi, il semblerait qu'une personne, une institution, un territoire ou une entreprise n'ait qu'à faire preuve de résilience pour assurer son bien-être. Johnson et al. (2020) indiquent que les programmes d'activité physique en milieu professionnel participent au renforcement de la résilience mentale des employés. En améliorant la gestion des défis et de la pression, ces programmes favorisent également le développement des fonctions cognitives, ce qui peut influencer positivement la productivité et la satisfaction professionnelle (Essafi et Barget, 2024). Selon Bouteyre (2010) la résilience se manifeste par

la capacité à maintenir une santé mentale stable malgré les épreuves et les traumatismes vécus. Ces éléments s'inscrivent dans la perspective de la transférabilité des compétences, en démontrant que les mécanismes d'adaptation développés dans un contexte sportif sont directement mobilisables en entreprise.

Ainsi, cette analyse confirme que la pratique d'activité physique, au-delà de ses bienfaits physiques, constitue un véritable levier de développement personnel et professionnel.

L'étudiant chercheur met en avant que l'activité physique ne se limite pas à un simple entraînement du corps, elle permet aussi d'acquérir des compétences transférables essentielles, telles que la résilience, qui se révèlent précieuses dans un environnement de travail dynamique et exigeant. Cette idée rejoint l'analyse de Michot (2021), qui explique que la reconnaissance des bienfaits du sport sur la santé résulte d'un long processus visant à associer effort physique et bien-être, appuyé par des arguments scientifiques. Ainsi, au-delà de ses effets physiologiques, le sport façonne des aptitudes clés, comme la persévérance et la gestion de la pression, qui facilitent l'adaptation et la performance en milieu professionnel.

### ➤ **L'apprentissage**

Les extraits 16 et 16.1 mettent en évidence l'importance de l'**apprentissage** et la capacité à accepter les critiques pour progresser, aussi bien dans le sport que dans le milieu professionnel. Dans le cadre du football, chaque match constitue une opportunité d'apprentissage, où l'évaluation des performances permet d'identifier des axes d'amélioration. L'extrait 16 illustre bien cette mentalité.

« Ce que j'aime vraiment dans le football, c'est cette mentalité de croissance. Chaque match, c'est occasion d'apprendre. Que tu gagnes ou que tu perdes, tu apprends quelque chose. Je me rappelle un match où on avait perdu et où j'étais super déçu de ma performance. Mais au lieu de me concentrer sur la défaite, j'ai réfléchi à ce que j'aurais pu améliorer et j'ai travaillé dessus » **Extrait 16.**

Cette capacité à tirer des enseignements de chaque expérience est directement transférable dans un cadre professionnel, comme en témoigne l'extrait 16.1.



« Cette mentalité m’a suivi au boulot. Quand on me donne des retours, même négatifs, je les vois comme une chance d’évoluer. Une fois, après avoir reçu des critiques sur un projet, j’ai pris le temps d’appliquer ces retours et ça a amélioré mes résultats pour le projet suivant. C’est un peu comme dans le football “chaque échec est une étape vers le succès” » **Extrait 16.1.**

Ces propos démontrent que l’aptitude à accepter les critiques et à les utiliser pour progresser est une compétence clé qui s’acquiert dans la pratique d’activités physiques et qui peut être réinvestie dans le cadre professionnel. Cette approche rejoint les travaux de Proulx (2004), qui définit l’apprentissage comme un processus cognitif fondé sur le traitement de l’information et l’exploitation des connaissances antérieures. Selon lui, l’apprentissage repose sur l’exploration de différentes stratégies, telles que l’expérimentation, les essais-erreurs et l’analyse des situations vécues. Ce processus, fondé sur la prise de décision et la réflexion, permet à l’individu d’affiner ses compétences et d’améliorer ses performances au fil du temps (Proulx, 2004). Dans cette perspective, la pratique d’une activité physique devient un terrain privilégié pour développer cette capacité d’adaptation et de progression continue, en mobilisant des compétences transférables telles que la résilience, la prise de décision et l’esprit critique. De son côté l’auteur Chaouche (2024, p. 10) définit l’apprentissage comme un processus qui « consiste à acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Il englobe toute une série de processus allant de la pratique et de la mémorisation par cœur à l’invention d’aptitudes entièrement nouvelles et de théories scientifiques qui prolongent l’expérience passée ». Cela signifie que l’apprentissage est un phénomène dynamique qui repose autant sur la répétition que sur l’innovation et l’adaptation, cette définition s’applique directement à l’apprentissage des compétences dans le cadre des activités sportives. En effet, l’étudiant chercheur souligne que la pratique d’activité physique implique un processus d’amélioration continue où les pratiquants acquièrent de nouvelles habiletés motrices, tactiques et mentales. Cependant, la pratique régulière, la répétition des gestes et l’adaptation aux situations de jeu sont des éléments clés de l’apprentissage dans la pratique d’activité physique, tout comme dans d’autres domaines d’acquisition de compétences. De plus, l’auteur Chaouche (2024), évoque la capacité à inventer de nouvelles aptitudes et théories, ce qui est également visible dans le sport. Les athlètes et entraîneurs

innovent constamment en développant de nouvelles stratégies, en adaptant les techniques existantes ou en intégrant des avancées scientifiques pour améliorer la performance. Cela reflète l'idée que le sport est un terrain fertile pour la créativité, l'adaptation et la résilience, qui sont des compétences essentielles transférables au monde professionnel.

Cette analyse illustre parfaitement la transférabilité des compétences issues de l'activité sportive vers le milieu professionnel. La capacité à analyser ses erreurs, à accepter les critiques et à mettre en place des stratégies d'amélioration s'inscrit dans une démarche de développement des compétences. Cette idée rejoint l'analyse de Jonnaert (2017), qui considère la compétence comme une construction évolutive, façonnée par les interactions entre les individus et les situations qu'il rencontrent. Il souligne que les compétences, bien qu'atteignant un certain niveau de viabilité à un moment donné, restent en constante réévaluation et adaptation. Ainsi, la pratique sportive ne se limite pas à un simple loisir ou à une pratique de bien-être, il constitue également un espace d'apprentissage qui favorise l'acquisition de compétences essentielles à l'évolution professionnelle.

### ➤ **La préparation mentale**

La **préparation mentale**, développé à travers la pratique d'activité physique de l'étudiant chercheur, constitue une compétence essentielle qui peut être transférée au monde du travail. Comme l'illustrent les extraits 17 et 17.1, cette capacité à anticiper les situations et à se conditionner mentalement permet d'aborder les défis professionnels avec une plus grande sérénité et une meilleure maîtrise du stress. Dans le cadre du football, la visualisation et l'anticipation des actions de jeu renforcent la concentration et la confiance en soi, des éléments clés pour optimiser la performance sur le terrain. L'extrait 17 met bien en avant cette dynamique.

« Une autre chose que le football m'a appris, c'est la préparation mentale. Avant chaque match important, je prends un moment pour visualiser sur le terrain, comment je vais jouer, où je vais être à tel moment, ce que je vais faire dans telle situation. Ce travail mental m'aide à rester concentré et motivé. Une fois, avant un gros match, je m'étais préparé mentalement pour affronter une équipe vraiment forte et ça m'a donné une confiance énorme » **Extrait 17.**

Cette habitude acquise dans le sport trouve une application directe dans le milieu professionnel, comme en témoigne l'extrait 17.1.

« Ce genre de préparation mentale, je l'applique aussi au boulot. Par exemple, avant une négociation importante avec des clients, je me prépare en visualisant les scénarios possibles, en me préparant à répondre à leurs questions et ça me permet d'entrer dans la pièce avec beaucoup plus de confiance. Ça m'aide à rester calme et à gérer la situation de manière plus stratégique » **Extrait 17.1.**

Ces propos montrent que les stratégies mentales mises en place pour améliorer les performances sportives peuvent être mobilisées pour gérer des situations de stress et de prise de décision dans un contexte professionnel. Tout comme l'exprime l'étudiant chercheur, la préparation mentale vise à retrouver et à reproduire des sensations de référence grâce à des techniques spécifiques. Son but ultime est d'accroître la fréquence de ces moments privilégiés, propices à la performance et la productivité (Heuzé et Lévêque 1998). En s'entraînant à anticiper différentes situations et en développant des automatismes cognitifs, l'individu améliore sa capacité à réagir efficacement faces aux imprévus. Cette idée est bien définie selon Baert et Dufour (2007), la préparation mentale regroupe différentes techniques que l'athlète acquiert et utilise de manière autonome afin de renforcer ses aptitudes psychologiques et d'améliorer son rendement sportif. Ce principe s'intègre parfaitement dans le cadre conceptuel de cette recherche, en mettant en lumière la transférabilité des compétences issues de l'activité physique vers le monde du travail.

Cette analyse confirme le rôle de l'activité physique non seulement comme un moyen de maintien de la santé et du bien-être, mais aussi comme un levier de développement personnel et professionnel.

### ➤ **L'importance de l'esprit d'équipe dans les compétences interpersonnelles**

L'esprit d'équipe et les compétences interpersonnelles sont des éléments fondamentaux qui trouvent leur origine dans la pratique d'une activité physique collective et qui s'avèrent particulièrement transférable au monde professionnel. Les extraits 18 et 18.1 illustrent parfaitement cette dynamique en mettant en avant l'importance du soutien mutuel, de la

communication et de la collaboration, des éléments essentiels tant sur un terrain de football que dans un environnement de travail. L'extrait 18 illustre bien comment l'expérience du football forge cette aptitude à travailler en équipe.

« Le football m'a aussi appris l'esprit d'équipe. Quand tu joues en groupe, tu vois à quel point il faut se soutenir et être là pour les autres. Une fois, en préparations pour un tournoi, il y avait un de mes coéquipiers qui avaient du mal à suivre le rythme. Alors, plutôt que de le laisser de côté, je l'ai encouragé à chaque étape, et ça a payé. Il a fini par se surpasser et l'équipe tout entière a enchaîné » **Extrait 18.**

Cet extrait met en évidence une compétence clé dans le cadre du travail d'équipe, la capacité à soutenir ses coéquipiers et à les motiver pour atteindre un objectif commun. Darnis (2024) souligne que la performance collective repose sur l'engagement de chaque individu, un principe qui s'applique autant aux environnements sportifs que professionnel. Dans le monde du travail, la réussite d'un projet repose rarement sur une seule personne, mais plutôt sur la collaboration entre les membres d'une équipe, qui s'entraident et optimisent leurs compétences respectives.

Cette solidarité développée sur le terrain trouve un écho direct dans le monde du travail, comme le souligne l'extrait 18.1.

« C'est pareil au travail. Quand je gère des projets, je veille toujours à ce que la communication soit fluide et que tout le monde se sente soutenu. Lors d'une réunion, par exemple, j'ai encouragé tout le monde à partager ses idées et ça a créé un véritable esprit de collaboration. Le résultat ? on a réussi à avancer plus vite et avec de meilleures idées et tout ça aussi par les relations interpersonnelles. Quand tu t'entraînes en groupe, tu finis par apprendre à connaître les gens, à échanger avec et à créer des liens » **Extrait 18.1.**

Ce passage met en évidence la transférabilité des compétences développées dans un cadre sportif vers le milieu professionnel. La communication, l'écoute active et la coopération, identifiées comme des éléments centraux dans le sport collectif, sont des compétences fondamentales en entreprise et dans ce cadre l'esprit d'équipe influence significativement la capacité à collaborer efficacement au sein d'un groupe (Baker et al., 2005). Ces aptitudes permettent d'améliorer la dynamique de groupe et d'optimiser les performances organisationnelles. Thomas (2022) met en avant une vision humaniste de l'esprit d'équipe,

insistant sur la confiance en l'individu, son potentiel d'évolution et la complémentarité des talents. Enfin, d'après l'étudiant chercheur l'esprit d'équipe constitue un facteur déterminant pour la transférabilité des compétences. La gestion de la pression, la capacité à s'adapter et à travailler en synergie avec les autres sont des compétences acquises dans le cadre des activités physiques et qui trouvent une application directe en milieu professionnel. Cette idée rejoint Rostan et Lemonier (2020), qui montrent que la pratique d'activités physiques améliore le bien-être et l'intégration sociale, des facteurs qui influencent positivement le travail en équipe. De plus, la définition de Montemolin, rapportée par Coule (2016), met en avant la stabilisation des savoir-faire, illustrant comment les compétences acquises dans un contexte sportif deviennent des réflexes applicables en entreprise. Enfin, selon le Fonds de Recherche du Québec Société et Culture (2011), le transfert des connaissances vise à adapter et réinvestir des acquis dans de nouveaux contextes, ce qui reflète la manière dont les compétences développées dans le sport trouvent leur utilité dans le monde du travail. Ainsi, la complémentarité des compétences entre les membres d'une équipe de sport est comparable à celle qui existe dans une organisation, où chaque individu joue un rôle spécifique pour atteindre un objectif commun.

### **3.2.5 Les bienfaits de la pratique d'activités physiques en lien avec la vie sociale**

Dans les extraits qui suivent nous analysons les bienfaits de la pratique d'activité physique en se basant sur les propres expériences de l'étudiant chercheur. Ces extraits mettent en lumière la transférabilité des compétences développées lors de la pratique du football vers le monde professionnel, en particulier sur le plan social.

#### **➤ Le développement des compétences sociales et professionnelles**

La pratique d'une activité physique ne se limite pas aux bienfaits physiologiques et psychologiques, elle joue également un rôle déterminant dans le développement des compétences sociales et professionnelles. Les extraits 19, 19.1, 20 et 20.1 illustrent cette dimension en mettant en avant la manière dont le football permet de créer des opportunités de réseautage et d'échanges professionnels, renforçant ainsi la transférabilité des

compétences interpersonnelles vers le monde du travail. L'extrait 19 témoigne de cette dynamique.

« En participant à des matchs de football et à des entraînements de groupe, j'ai également créé un super réseau de contacts. Je me souviens d'un tournoi où j'ai rencontré quelqu'un qui travaillait dans un domaine très proche du mien. On a échangé quelques idées et quelques mois plus tard, on a collaboré sur un projet professionnel. C'est ce genre de rencontre qui peut vraiment faire la différence »  
**Extrait 19.**

Cet apprentissage du réseautage informel dans un cadre sportif trouve une résonance immédiate dans l'environnement professionnel, comme en témoigne l'extrait 19.1.

« Au travail, c'est la même chose, participer à des événements de réseautage et à des conférences m'a permis d'élargir mon cercle professionnel et de trouver de nouvelles opportunités. Par exemple, en parlant de mes expériences de sport dans une conférence, j'ai rencontré des partenaires potentiels qui ont fini par m'aider dans un projet important » **Extrait 19.1**

Ces propos rejoignent l'analyse de Barth et al. (2018), qui soulignent que l'activité physique ne se limite pas à un enjeu de santé, mais contribue également à renforcer les liens sociaux et professionnels. Selon ces auteures l'activité physique joue également un rôle essentiel sur les aspects psychologiques et sociaux, elle favorise l'amélioration de l'estime de soi et de l'image corporelle, tout en facilitant l'extension du réseau de sociabilité. En ce sens, elle ne se limite pas seulement à la prévention ou au traitement des maladies, mais contribue aussi à ralentir la perte d'autonomie et la dépendance, tout en optimisant l'espérance et la qualité de vie des personnes âgées (Barth et al, 2018). Cette observation s'applique également aux travailleurs, pour qui l'activité physique est un vecteur de bien-être et d'intégration sociale. Pour appuyer ces analyses, Bazex et al. (2012) soulignent également que la pratique des activités physiques contribue positivement à l'intégration et à la réinsertion des individus. Elle favorise leur épanouissement aussi bien dans leur cercle familial que dans leur environnement social et professionnel, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance à la société. De ce fait, selon l'étudiant chercheur, l'activité physique ne se limite pas à un simple loisir, mais devient un véritable outil de développement personnel et professionnel, contribuant à une meilleure intégration sociale et organisationnelle.

Ainsi, en considérant les activités physiques sous l'angle de la compétence et de la transférabilité, on comprend mieux leur rôle dans l'amélioration du bien-être des travailleurs et dans l'optimisation de la performance organisationnelle.

Les extraits 20 et 20.1 renforcent cette idée en montrant comment le football favorise la construction et le maintien d'un réseau, élément clé dans le monde professionnel.

« Le sport, ce n'est pas que pour soi. Ça crée aussi des connexions. Je me suis fait un tas d'amis et j'ai même élargi mon réseau pro grâce au football. Je me rappelle un tournoi où j'ai rencontré un gars qui bossait dans le même secteur que moi » **Extrait 20.**

Cette mise en relation spontanée dans un contexte sportif a ensuite débouché sur une collaboration concrète.

« On a discuté après le match et quelques semaines plus tard, on a collaboré sur un projet. Ces rencontres, c'est comme des petites portes qui s'ouvrent sur de nouvelles opportunités » **Extrait 20.1**

Cette vision rejoint directement les observations issues par l'expérience de l'étudiant chercheur, la pratique du football enrichi le cercle social, et ouvre des opportunités professionnelles qui n'auraient peut-être existé. Selon lui le football se révèle être un véritable levier de développement professionnel, renforçant des compétences essentielles telles que le réseautage, la communication et la collaboration. La dynamique sociale créée par la pratique sportive illustre parfaitement comment une activité physique peut dépasser le simple cadre du loisir pour devenir un atout stratégique dans une carrière. Cette idée est renforcée par les travaux de Gremion (2016) qui souligne également l'influence de l'entourage social, notamment la famille et les amis, dans la pratique des activités physiques et sportives, en transmettant des valeurs ou en encourageant directement cette pratique. Ces interactions sociales favorisent la convivialité et les rencontres, souvent citées comme motivations principales pour poursuivre une activité sportive à l'adolescence. Par ailleurs, Barbin et al. (2015) insistent sur l'importance de compétences professionnelles pour coordonner des projets sportifs, tout en développant un réseau pluridisciplinaire capable de soutenir les objectifs individuels au-delà des structures sportives.

### 3.2.6 Les bénéfices de la pratique d'activités physiques pour les organisations

#### ➤ Le développement du leadership

L'impact de la pratique d'une activité physique ne se limite pas aux bienfaits individuels. Il s'étend également à la dynamique organisationnelle, notamment à travers le développement du leadership naturel ou transformationnel et de l'influence positive en milieu professionnel. Les extraits 21 et 21.1 illustrent cette réalité en mettant en évidence la manière dont les compétences acquises sur un terrain de football peuvent être transférées à l'environnement de travail. L'extrait 21 met en avant le rôle du sport dans l'apprentissage du leadership.

« Un autre truc que j'ai appris, c'est l'influence que tu peux avoir sur les autres. Au fil des années, j'ai vu comment mon enthousiasme pour le football pouvait motiver mes coéquipiers. Parfois, quand certains étaient un peu démotivés ou fatigués, je leur proposais de faire une petite course ou d'ajouter une séance d'entraînement amusante. En les encourageant, je voyais leur énergie et ça changeait tout » **Extrait 21.**

Cette capacité à inspirer et à mobiliser un groupe dans un contexte sportif trouve un écho direct dans le monde professionnel, comme en témoigne l'extrait 21.1.

« Au boulot, ça m'a appris à motiver mon équipe aussi. Par exemple, lors d'un match de gala, j'ai organisé des petites séances d'étirements ou des activités de team building qui mêlaient un peu de sport. C'est génial de voir comment tout ça peut améliorer l'ambiance et la productivité. Quand tu es un modèle et que tu encourages les autres à prendre soin d'eux, ça crée une atmosphère positive et tout le monde est mieux dans son travail » **Extrait 21.1.**

Selon Avolio et al, (2009), le leadership, en tant qu'enjeu sociétal, suscite l'intérêt des chercheurs depuis plusieurs décennies en raison de son rôle clé dans la gestion des organisations. Il favorise l'amélioration des performances des équipes, renforce la motivation et le moral des membres, tout en facilitant leur adaptation aux changements. Cette idée est appuyée par Renzi (2020), qui mentionne que le leadership consiste à guider les membres d'une équipe vers l'accomplissement d'une tâche spécifique, en agissant comme source d'inspiration et de direction pour atteindre les objectifs du projet. Bass et Riggio (2006) expliquent que le leadership transformationnel s'appuie sur quatre composantes essentielles, une influence exercée de manière exemplaire, une capacité à inspirer et motiver, une



stimulation intellectuelle favorisant la réflexion, ainsi qu'une attention personnalisée envers chaque membre de l'équipe. Ces éléments visent à mobiliser les aptitudes individuelles pour atteindre un but partagé.

Selon l'étudiant chercheur, l'expérience sur le terrain de football illustre concrètement comment la pratique sportive façonne des compétences transférables au monde professionnel. Le leadership, la motivation et l'énergie positive, développés dans un contexte sportif, s'avèrent être des atouts majeurs dans la gestion d'équipe et la dynamique organisationnelle. En favorisant la cohésion et l'engagement collectif, ces compétences dépassent le cadre individuel pour bénéficier à l'ensemble de l'organisation. Ainsi, l'intégration des activités physiques en entreprise ne se limite pas à un bienfait personnel, mais constitue un véritable levier stratégique pour améliorer la collaboration, l'innovation et le bien-être des employés. Cette analyse renforce la pertinence du concept de transférabilité et confirme que les compétences développées dans le sport trouvent une application concrète et efficace en milieu professionnel.

#### ➤ **L'importance de l'équilibre entre effort et récupération**

L'un des enseignements majeurs de la pratique du sport est l'importance de l'équilibre entre effort et récupération. Ce principe, fondamental dans le cadre de l'entraînement sportif, trouve une application directe dans le monde du travail. Un employé capable de gérer son énergie et d'intégrer des moments de pause stratégiques optimise sa performance tout en préservant son bien-être. À l'échelle organisationnelle, cette gestion efficace des ressources humaines contribue à une diminution du stress, une meilleure productivité et une réduction de l'absentéisme. L'extrait 22 illustre cette prise de conscience issue de l'expérience de l'étudiant chercheur dans la pratique du football

« Le football m'a aussi appris que parfois, il faut s'entraîner tout le temps mais en fait, il faut aussi écouter son corps. J'ai appris ça à mes dépens après avoir trop forcé et m'être blessé une fois. Depuis, j'ai intégré des périodes de récupération dans mes entraînements ». **Extrait 22**

Cette leçon, tirée d'un excès d'effort de l'étudiant chercheur menant à une blessure, lui a amené à revoir sa gestion de l'entraînement et à intégrer des périodes de récupération, comme l'explique l'extrait 22.1

« Au travail, j'ai compris que le repos est tout aussi important. En prenant des pauses régulières, je peux être plus productif et éviter de m'épuiser. Quand je planifie ma journée, je pense à ces moments de récupération et ça m'aide à garder de l'énergie pour le reste. Par exemple, après une bonne pause déjeuner, je me sens toujours plus concentré et prêt à attaquer l'après-midi » **Extrait 22.1.**

Cette approche rejoint l'analyse de Chakor (2016), qui met en évidence les multiples effets bénéfiques du sport sur la vie organisationnelle. Il souligne que la pratique sportive permet aux employés de se défouler, d'évacuer le stress et de s'octroyer des pauses bénéfiques au sein d'un environnement de travail souvent exigeant. De plus, Essafi et Barget (2024) confirment cette idée en précisant que la pratique régulière d'un exercice physique joue un rôle préventif contre l'épuisement professionnel et favorise une meilleure clarté d'esprit tout au long de la journée. En ce sens, la récupération physique et psychologique devient un facteur clé de performance et de bien-être (Essafi et Barget, 2024). Selon l'étudiant chercheur, cette réflexion met en évidence l'importance de la transférabilité des compétences développées par l'activité physique vers le milieu professionnel. La gestion de l'effort et du repos, essentielle dans le sport, se traduit en entreprise par une optimisation de la performance et une meilleure gestion du stress. Savoir équilibrer travail intense et moments de récupération permet d'éviter l'épuisement et d'améliorer la concentration.

### ➤ **Le travail d'équipe**

Les extraits ci-dessous montrent que le travail en équipe (loisir et professionnel) est un pilier fondamental de la performance organisationnelle. Favoriser une culture de collaboration et de solidarité améliore la cohésion entre collègues, réduit les conflits et renforce la synergie au sein des équipes. L'extrait 23 met évidence cette prise de conscience et montre comment la pratique sportive favorise un sentiment d'appartenance et une meilleure cohésion entre les membres d'un groupe.

« Le football m’a également montré à quel point la culture d’équipe est importante. Au départ, je jouais pour moi mais très vite, j’ai vu l’impact positif que pouvait avoir ma passion pour le sport sur mes coéquipiers. Par exemple, une fois, après un match particulièrement intense, j’ai proposé de faire une petite activité de groupe avec des collègues et amis pour décompresser, un petit foot amical. C’était génial de voir comment l’équipe était plus unie » **Extrait 23.**

Cette dynamique s’est ensuite traduite dans un contexte professionnel, comme le décrit l’extrait 23.1. D’où l’expérience vécue dans le cadre du football a permis de transposer un mode de fonctionnement collectif au sein de l’entreprise, illustrant ainsi la transférabilité des compétences développées par le biais de l’activité physique.

« J’ai commencé à encourager mes collègues à faire pareil. Une fois j’ai organisé une séance de match en équipe et ça a vraiment changé l’ambiance. Tout le monde est revenu au bureau plus motivé et ça a boosté la cohésion de l’équipe » **Extrait 23.1.**

Essafi et Barget (2024) soulignent que les initiatives en faveur du bien-être des employés sont d’autant plus efficaces lorsqu’elles sont intégrées dans une culture organisationnelle valorisant la santé et la cohésion d’équipe. Ainsi, la mise en place de programmes d’activités physiques en entreprise ne doit pas être perçue comme une initiative isolée, mais bien comme un levier stratégique influençant directement le fonctionnement global de l’organisation. De plus, Charlebois-Tejeda (2018) met en avant l’impact social des activités physiques et sportives, montrant qu’elles renforcent également les liens sociaux, favorisant le vivre-ensemble dans une société (Charlebois-Tejeda, 2018). Cette dynamique sociale est essentielle en milieu professionnel, où la qualité des interactions entre employés influence directement la motivation et la productivité. Il est donc pertinent d’encourager la participation à des activités collectives pour renforcer l’esprit d’équipe et améliorer le climat de travail. Par ailleurs, la communauté scientifique s’accorde sur le fait que la pratique régulière d’une activité physique contribue à l’amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail (ANSES, 2019).

Tout comme l’étudiant chercheur l’illustre, en proposant que l’activité physique dépasse la simple dimension sportive pour renforcer les liens sociaux et le bien-être psychologique, contribuant ainsi à une meilleure cohésion d’équipe et à un climat organisationnel plus

profitant tant à l'individu qu'à l'ensemble de l'organisation. Il démontre comment les compétences acquises dans un contexte sportif, telles que le travail en équipe, la communication et l'engagement collectif, peuvent être transférées au milieu professionnel pour favoriser l'efficacité organisationnelle. La collaboration ne relève pas d'une aptitude innée, mais d'une compétence qui se développe avec l'expérience, comme l'illustre mon apprentissage du jeu collectif au football, qui m'a permis de mieux motiver mes collègues au travail.

### ➤ La gestion d'un mode de vie équilibré

L'analyse des extraits ci-dessous montrent qu'un mode de vie équilibré est un facteur clé du bien-être en entreprise. La gestion du stress et l'intégration d'activités physiques dans la routine de travail contribuent à une meilleure santé mentale et physique des employés. Les organisations qui encouragent ces pratiques bénéficient d'une équipe plus engagée, créative et résistante face aux défis.

L'extrait 24 illustre bien comment la pratique du football m'a permis de développer une meilleure conscience de l'équilibre entre exigence professionnelle et bien-être personnel. De plus, l'extrait 24.1 met en lumière l'impact collectif de ces pratiques.

« Le football m'a également aidé à avoir un mode de vie équilibré. Franchement, je ne me rends pas toujours compte à quel point c'est important mais chaque fois que je m'entraîne, je me sens mieux dans ma tête et dans mon corps. Ça m'aide à décompresser après une journée de travail stressant » **Extrait 24.**

« Ce que j'ai appris, je l'applique au boulot aussi. J'essaie. J'essaie toujours d'encourager mon équipe à trouver cet équilibre. Une fois, j'ai proposé à mes collègues de faire une activité d'ensemble, un peu comme un match improvisé, juste pour rire. Ça tellement détendu l'atmosphère et ça a vraiment boosté notre productivité après. Quand tu prends soin de toi, tu es plus performant, que ce soit au travail ou ailleurs » **Extrait 24.1.**

L'intégration du sport dans la vie quotidienne des personnes est très importante comme nous le soulignons plus haut et a des effets bénéfiques sur la santé. Faire de l'activité physique est considéré comme l'un des principaux facteurs influençant la santé globale des individus (Bihan et Collinet, 2016). Par exemple, l'intégration régulière de l'activité physique dans la

vie quotidienne est essentielle non seulement pour prévenir l'obésité, mais aussi pour améliorer divers aspects de la santé, tels que la fonction cardiaque, la densité osseuse et le bien-être mental. Ainsi, la prise en compte de l'activité physique comme un déterminant clé de la santé reflète une approche holistique visant à promouvoir un mode de vie sain et à prévenir une gamme plus large de problèmes de santé (Bihan et Collinet, 2016). Selon Bazex et al, (2012) la pratique régulière d'activités physiques et sportives contribue significativement au bien-être en agissant positivement sur l'anxiété, la dépression et la qualité de vie notamment en améliorant le sommeil. En outre, cette discussion met en évidence que la pratique d'une activité physique, en plus d'être bénéfique pour l'individu, joue un rôle clé dans l'amélioration des dynamiques organisationnelles en favorisant la transférabilité des compétences et en renforçant la performance collective.

Après avoir discuté nos résultats, nous en présentons une synthèse dans la section suivante.

### **3.3 SYNTHÈSE**

Avant de débiter notre synthèse, rappelons que ce mémoire a pour objectif de mettre en lumière les compétences liées à la pratique de l'activité physique de l'étudiant chercheur ainsi que les compétences transférables dans son milieu professionnel. Pour ce faire, à partir d'une autopraxéographie, c'est à dire du témoignage de l'étudiant chercheur qui est aussi l'auteur de ce mémoire, nous avons dans un premier temps, identifié les compétences développées lors de l'activité physique et dans un second temps, nous avons montré si elles étaient bénéfiques et transférables dans le contexte professionnel, ceci tant pour l'employé que pour l'organisation.

Ainsi, tout comme le souligne Loufrani-Fedida (2008) ce mémoire montre que de nombreuses compétences sont développées à travers l'activité physique (extraits 1 à 24) et se répercutent de manière positive dans le comportement de l'étudiant chercheur sur son lieu de travail (extraits 1.1 à 24.1). Les extraits montrent aussi, que l'étudiant chercheur réussit à mobiliser dans son activité professionnel plusieurs aspects développés par son activité sportive et de façon judicieuse, tels que ses habiletés, sa personnalité (Man et al., 2002 ;

Louni, 2024). En effet, tout comme l'avance De Ketele (2001), l'étudiant chercheur a su transférer à son milieu professionnel plusieurs catégories *de compétences cognitives, affectives, gestuelles ou relationnelles*, dites *compétences molles* ou *soft skills* dans le but d'accomplir au mieux ses tâches ou encore de solutionner des situations problématiques, mais également des *compétences dures*, dites *hard skills* par le biais de l'apprentissage des règles lié à l'activité sportive mais aussi à celles de son milieu professionnel (Akrouh et El Machkour 2024).

Plus précisément, en ce qui concerne **les compétences cognitives** (concentration, prise de décision, résolution de problème), (extraits 2.1, 3, 3.1 4.1, 5, 5.1, 6, 6.1, 7.1 11.1, 14.1,17 et 21.1), Crahay, (2006) et Giguère (1995) sont d'avis que si ces compétences sont utilisées à bon escient, leur transférabilité vers le milieu professionnel est possible. De plus, Joignant (2004) indique que les savoirs durables, bien mémorisés, permettent aux personnes d'agir avec pertinence sans surcharger leurs capacités mentales. Ainsi, les compétences cognitives développées par le sport, en plus de structurer la pensée, favorisent une efficacité accrue dans l'action professionnelle.

S'agissant des **compétences comportementales** telles que le travail d'équipe, le développement des compétences sociales et professionnel ou encore le développement du leadership illustrées dans les extraits (19, 19.1, 20, 20.1, 21, 21.1, 23 et 23.1), de nombreux auteurs ont mis en évidence leur transférabilité vers le milieu professionnel, où elles jouent un rôle essentiel dans l'efficacité individuelle et collective. En effet, pour Hurrell (2015), ces compétences relèvent d'habiletés interpersonnelles et intrapersonnelles mobilisées dans des situations sociales spécifiques, indépendamment de toute expertise technique. Pour Verma (2009), elles sont soutenues par l'intelligence émotionnelle et favorisent des comportements adaptés au cadre social. Dans un contexte professionnel en perpétuelle transformation, Akrouh et El Machkour (2024) indiquent que ces *soft skills* grâce à leurs dimensions *humaine, émotionnelle et relationnelle* complètent les compétences techniques en optimisant la performance au sein d'environnement instables et évolutifs. Ces compétences, profondément liées à la personnalité de l'individu, influencent sa manière d'agir comme

leader, médiateur ou collaborateur (Robles, 2012, cité dans Hantat et Rafiq, 2023). Elles jouent ainsi un rôle crucial non seulement dans les relations humaines, mais aussi dans la réussite des projets professionnels, en s'enrichissant continuellement à travers les expériences vécues dans différents contextes de la vie (Parsons, 2008 ; Robles, 2012, Cités dans Hantat et Rafiq, 2023).

En ce qui concerne les *compétences techniques dites hard skills*, elles représentent les connaissances spécifiques à un domaine ou à un métier, Anckaert (2023), souligne l'importance de savoir mobiliser des outils et des savoirs spécialisés, notamment dans des métiers normés comme la traduction, où la compétence technique est reconnue comme une aptitude fondamentale. Yakoub (2024), quant à lui, en élargit encore la portée en soulignant leur présence dans tous les secteurs d'activité, des technologies à l'éducation. Plusieurs autres auteurs insistent sur la dimension des *hard skills* comme concrète, mesurable et axée sur les résultats. Ces compétences techniques se construisent par l'expérience, les formations ou les stages et peuvent évoluer tout au long d'un parcours professionnel (Fikri et al., 2020 ; Akrouh et El Machkour, 2024). Ainsi, la technique, qu'elle soit apprise sur le terrain sportif ou dans un cadre académique est perçue comme une capacité à répondre de manière adaptée à une exigence réelle et contextualisée.

*Les compétences sectorielles* : l'analyse révèle également que certaines compétences spécifiques à des disciplines sportives peuvent être directement appliquées dans des secteurs professionnels particuliers. La réflexion sur les compétences sectorielles montre que leur développement ne se limite pas aux formations académiques, mais peut aussi découler d'expérience pratique, comme dans la pratique sportive. Par exemple, les compétences de leadership développées dans les sports d'équipe sont particulièrement pertinentes dans les postes de gestion (Avolio et al., 2009). Les activités physiques peuvent développer des compétences sectorielles spécifiques, particulièrement utiles dans les métiers du sport, du management et de la vente. En effet, l'étudiant chercheur a tiré profil des compétences acquises par le biais de son activité physique pour endosser le rôle de leader dans son lieu de travail, ce qui lui a permis de gérer des équipes et de mener des projets à bien (Renzi, 2020).

Cette étude met en évidence le potentiel inexploité des activités physiques comme outil de développement professionnel. Elle ouvre la voie à de nouvelles approches en gestion des ressources humaines, où la promotion des activités physiques pourrait être intégrée comme stratégie de développement des compétences.

Cependant, bien que les résultats de cette recherche mettent en exergue le côté bénéfique des compétences acquises par le biais de l'activité physique et de leur transférabilité vers le lieu de travail, la question que l'on peut se poser est de savoir si le fait d'offrir des activités physiques à ses employés relève de la bienveillance de l'organisation ou simplement d'une instrumentalisation managériale relevant d'une logique utilitaire ou financière (Callède, 2020 ; Fall et al., 2021).





## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude s'inscrit dans un contexte où les organisations cherchent constamment à améliorer leur compétitivité et leur productivité. Dans ce mémoire, l'objectif principal était de mettre en lumière les compétences liées à la pratique de l'activité physique, transférables à l'organisation.

Pour atteindre cet objectif, l'étudiant chercheur qui est l'auteur de ce mémoire a adopté une approche méthodologique basée sur l'autopraxéographie, c'est-à-dire lui permettant de témoigner de sa propre expérience. Cette méthode permet d'offrir une perspective unique et approfondie sur le développement et le transfert des compétences acquises par le biais de l'activité physique vers le milieu professionnel.

Les résultats de cette recherche montrent que les compétences développées à travers les activités sportives sont transférables et bénéfiques aux employés et par ricochet aux entreprises. Les compétences mises en lumière relèvent de quatre catégories : *cognitive*, *comportementale*, *technique* et *sectorielle* et contribuent à améliorer la performance individuelle et collective dans le milieu professionnel (Le Boterf, 2006 ; Dejoux, 2013 ; Crahay, 2014 et De Ketele, 2001). Un grand nombre de compétences relèvent des soft skills (compétences cognitives, comportementales). Les hard skills sont ancrées dans le savoir techniques (règlement, technologie etc.)

L'apport principal de cette étude réside dans l'originalité du sujet peu étudié en gestion, ce qui permet de penser que les organisations ne voient pas l'apport du sport comme un outil de développement professionnel, tant pour le bien-être des employés que pour la performance organisationnelle. Elle souligne l'importance pour les organisations de reconnaître et de valoriser les activités sportives pour leurs employés comme source de compétences précieuses, puisque transférables à l'organisation.

Cependant, cette recherche présente aussi certaines limites. L'utilisation de l'autopraxéographie, bien que riche en insights, limite la généralisation des résultats. De plus, l'étude se concentre principalement sur l'expérience d'un seul individu, ce qui pourrait ne pas refléter la diversité des expériences possibles.

Pour approfondir cette thématique, une nouvelle question de recherche pourrait être explorée comme suit : comment les organisations peuvent-elles intégrer de manière systématique la promotion des activités physiques dans leurs stratégies de développement des compétences et quels sont les impacts mesurables sur la performance organisationnelle à long terme ? Cette étude ouvre ainsi la voie à de nouvelles approches en gestion des ressources humaines, où la promotion des activités physiques pourrait être intégrée comme stratégie de développement des compétences, offrant ainsi des perspectives prometteuses pour l'amélioration du bien-être des employés et de la performance organisationnelle.





## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdallah, L. B., et Turki, A. (2025). Effet Du Leadership Transformationnel Sur La Compétence Collective Et Rôle Médiateur De La Cohérence Du Collectif De Travail. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 8(1).
- Abdelatif, F. (2020). Amélioration de la performance sportive chez les basketteurs à l'aide d'un programme de préparation mental permettant de changer le stress négatif en stress positif (Doctoral dissertation, Université d'Alger).
- Adams, T. E., Holman Jones, S., et Ellis, C. (2015). *Autoethnography*. Oxford university Press.
- Agostinucci, M., Helias-Pean, A., Andrieu, B., Ossola, F., et Chaumartin, N. (2020). Les enjeux d'une pratique de l'activité physique en psychiatrie face au Covid-19. Retour d'expérience sur une adaptation en temps de confinement. *Recherches & éducations*, (HS).
- Ajdour, S. (2021). La gestion du temps et la motivation chez les étudiants en début du cursus universitaire. *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*, (4).
- Akrouch, A., et El Machkour, M. (2024). Impact du management des compétences sur la performance des PME : Revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4).
- Albert, J. L. (2017). Les compensations des transferts de compétences. *Gestion et finances publiques*, (2), 44-56.
- Albert, M. N., et Avenier, M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Albert, M. N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, S, 163-175.  
<https://doiorg.ezproxy.uqar.ca/10.3917/rips1.hs04.0163>.
- Albert, M. N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.

- Albert, M. N., et Michaud, V. (2016). L'autopraxéographie : une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/ Proyéctica/ Projectique*, (16), 69-86.
- Albert, M. N., Lazzari Dodeler, N., Couture, M. M., et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research).
- Albert, M. N et Pérouma, J. P. (2017). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* (Hors-série 4), 163-175.
- Alexandre, G. (2007). Compétences comportementales dans l'entreprise. Faire preuve de mesure.
- Allain, P. (2013). La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation. *Revue de neuropsychologie*, 5(2), 69-81.
- Ambrosini, B. F. (2016). Socio-histoire du lien entre activité physique et santé de 1960 à 1980. *Santé publique*, (HS1), 13-24.
- ANACT, (2015). *Revue Travail et changement. Formation en situation de travail, organisations apprenantes*. N°361.
- Anaut, M. (2005). Le concept de résilience et ses applications cliniques. *Recherche en soins infirmiers*, 82(3), 4-11.
- Anckaert, P. (2023). La compétence technique : la malaimée des concours et examens de traduction? *Equivalences*, 50(1), 115-142.
- Anderson, J. R. (1985). *Cognitive psychology and its implications*. New York, NY: W. H. Freeman, p. 198.
- ANSES. (2019). *Recommandations relatives à l'activité physique et à la sédentarité*. Saint-Denis, France : ANSES, 2019.
- Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ? *Management et Avenir*, 43, 372- 391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., et Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Babinski, J. (1886). *Recherches servant à établir que certaines manifestations hystériques peuvent être transférées d'un sujet à un autre sujet sous l'influence de l'aimant*. Paris: A. Delahaye et Lecrosnier.

- Baert, S., Dufour, Y., & Lille, A. R. D. L. F. (2007). Gérer Stress Et Émotions En Eps: Intérêts Et Apports De La Préparation Mentale. *Contribution De L'eps À L'éducation*, 103-128.
- Baker, D. P., Horvath, L., Campion, M., Offermann, L., & Salas, E. (2005). Le cadre conceptuel du travail d'équipe de l'EIACA. *Mesurer la littératie et les compétences des adultes : Des nouveaux cadres d'évaluation*, 245.
- Barbin, J. M., Camy, J., Communal, D., Perrin, C., Fodimibi, M., et Vergnault, M. (2015). Référentiel d'activité et de compétences de l'enseignant en activité physique adaptée.
- Barbusse, B. (2002). Sport et entreprise : des logiques convergentes? *l'année sociologique*, 52(2), 391-415.
- Barreau, H. (2013). L'épistémologie. Paris Cedex 14, France : Presses Universitaires De France
- Barth, N., Hupin, D., Roche, F., Celarier, T et Bongue, B. (2018). La prescription de l'activité physique adaptée chez le sujet âgé : de l'intention à la réalité. *NPG Neurologie-Psychiatrie-Gériatrie*, 18(105), 155-161.
- Barthel. L., et Eyermann, C. (2014). Estime de soi et confiance en soi des collégiens qui bégayaient : Création d'une échelle d'auto-évaluation et mise en pratique d'activités au sein d'un groupe thérapeutique.
- Basque, J. (2015). Le concept de compétences : Quelques définitions. *Montréal, Canada : Projet MAPES (Modélisation dès l'approche-programme enenseignement supérieur), Réseau de l'Université du Québec. Accessible en ligne sur le Portail de soutien à la pédagogie universitaire du réseau de l'Université du Québec. Disponible : <http://pedagogie.ukebec.ca> . Acesoem, 25.*
- Basque, J. (2015). Un modèle méthodologique de recherche-design (Design-Based Research) pour favoriser l'innovation pédagogique en enseignement supérieur.
- Bass, B. M., et Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2<sup>e</sup> éd). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baum, J.R., Locke, E.A. and Smith, K.G. (2001), A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292-303.
- Bazex, J., Pène, P., et Rivière, D. (2012). Les activités physiques et sportives—la santé—la société. *Bulletin de l'Académie nationale de médecine*, 196(7), 1429-1442.
- Bennie, M. (s.d). Développer la résilience, l'estime de soi et la confiance en soi pour favoriser le bien-être.
- Blanchet, S., Chikhi, S et Maltais, D. (2018). Bienfaits des activités physiques sur la santé cognitive et mentale dans le vieillissement normal et pathologique. *Gériatrie et Psychologie Neuropsychiatrie du Vieillissement*, 16(2), 197-205.



- Bouteyre, É. (2010). La résilience face aux tracasseries quotidiennes vécues par les parents d'enfant malade ou handicapé. *Bulletin de psychologie*, 510(6), 423-428.
- Bracke, D. (1998). Vers un modèle théorique du transfert : les contraintes à respecter. *Revue des sciences de l'éducation*, 24(2), 235-266.
- Breuer, J, et Freud, S. (1895). Études sur l'hystérie (Trad. J. Altounian, P. Cotet, R Laufer et J. Laplanche, 1988). Paris : Presses Universitaires de France. (Original publié en 1895).
- Briand, C. (1999). Définition et mesure du concept de résolution de problèmes dans une approche intégrée de la schizophrénie.
- Butlen, M et Dolz, J. (2015). La logique des compétences : regards critiques. *Le français aujourd'hui*, (191), 3-14.
- Callède, J.P., (2020) La sociologie du sport appliquée aux mondes de l'entreprise et du travail. Terrains d'expression et risques d'instrumentalisation, Le sport au travail, Julien Pierre et Lilan Pichot. (Coordinateurs), Octares éditions, 2020.
- Cambon 1 2, L., Minary 3, L., Ridde 4, V et Alla 3, F. (2014). Un outil pour accompagner la transférabilité des interventions en promotion de la santé : ASTAIRE. *Santé publique*, (6), 783-786.
- Cambon, L. (2021). La transférabilité des compétences : De la théorie à la pratique. Éditions sciences humaines, p. 23.
- Caplat, G. (2002). Modélisation cognitive et résolution de problèmes. EPFL Press.
- Catunda, C., Goedert Mendes, F., Lopes Ferreira, J., & Residori, C. (2023). Santé mentale et bien-être des enfants et adolescents en âge scolaire au Luxembourg-Rapport sur l'étude HBSC Luxembourg de 2022. *Rapport sur l'étude HBSC Luxembourg de 2022*.
- Chakor, T. (2016). Le sport en entreprise : un nouveau levier de management des ressources humaines.
- Chaouche, R. (2024). Influence de l'apprentissage personnalisé sur l'engagement émotionnel des apprenants.
- Charlebois-Tejeda, M. (2018). Les liens entre l'activité physique, la motivation scolaire et le rendement scolaire des élèves du primaire.
- Cherrier, C., Akhras-Pancaldi, C., De Pietro, J., Rusch, E., Vieira, G., Potard, C., ... et Courtois, R. (2024). Accompagner l'applicabilité et la transférabilité du programme « Sortir Ensemble & Se Respecter » en France. *Santé publique*, 36(1), 23-32.
- Chatelin, C. (2005). Épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas (Document de recherche n° 2005-1). Laboratoire Orléanais de Gestion, Université d'Orléans.

- Cheval, B., et Boisgontier, M. (2024). Promouvoir une activité physique régulière chez les patients : l'importance de la perception de l'effort. *Staps*, 2024, p. 191-XIX.
- Clerc, J., et Josseron, L. (2021). Transfert d'apprentissage et flexibilité dans l'enfance. *La flexibilité cognitive : Pierre angulaire de l'apprentissage*, 147-176.
- Coulet, J. C. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activités*, 13(13-1).
- Crahay, M. (2006). Dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, (154), 97-110.
- Crahay, M. (2014). L'évaluation des compétences : un nouveau défi lancé aux sciences de l'éducation ? Dans C. Dierendonck, E. Loarer, & B. Rey (dir). *L'évaluation des compétences en milieu scolaire et professionnel* (chap.12). Bruxelles : De Boeck.
- Custer, D. (2014). Autoethnography as a Transformative Research Method. *The Qualitative Report*, 19(37), 1-13.
- Darnis, F. (2024). Apprentissage coopératif et didactique socioconstructiviste en Éducation physique et sportive RELIANCE. *Revue de recherche et pratique en éducation*, 4, 108-128.
- De Ketele, J.M. (2001). Place de la notion de compétence dans l'évaluation des apprentissages. Dans G. Figari et M. Achouche (Éds.), *L'activité évaluative réinterrogée : regards scolaires et socioprofessionnels* (p.42). De Boeck Université.
- De Matos, M. G., Calmeiro, L., & Da Fonseca, D. (2009). Effet de l'activité physique sur l'anxiété et la dépression. *La presse médicale*, 38(5), 734-739.
- DE Smet, A., Smith, C., et Tofano, D. (2019, avril 10). How companies can help midlevel managers navigate agile transformations. *McKinsey Insights*.
- DE, A. L. C. (2020). Rôles et compétences des gestionnaires et employés dans les nouveaux modes d'organisation.
- Defrance, J. (2011). *Sociologie du sport*. 6<sup>e</sup> édition. Paris : la découverte.
- Dejou, J. (2017). Pourquoi le transfert des apprentissages est-il nécessaire ? Paru dans *Biomatériaux Cliniques* n°1 – p : 80.
- Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC* (2<sup>e</sup> éd). Paris : Dunod.
- Demaizière, F., et Narcy-Combes, J. P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 4(4).
- Develay, M. (2015). *D'un programme de connaissances à un curriculum de compétences*. De Boeck Supérieur.

- Dolan, S. L., Gosselin, E., & Arsenault, A. (2022). *Stress, santé et performance au travail, 2e édition : De la compréhension à l'action*. PUQ.
- Duchesne, A. M. (2022). Étude des liens entre la motivation à l'alimentation et à l'activité physique, l'alimentation, l'activité physique et la santé mentale chez les étudiants universitaires (Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi).
- Duclos, M. (2017). Le concept d'activité physique pour la santé. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 201(4-6), 855-868.
- Duval, F. (2024). Effets d'une prise en charge en activités physiques adaptées sur l'autonomie des seniors.
- El asane, M., Wakrim, M., (2018), Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards, 23(4): 1-12.
- EL hammioui, L. (2020). L'impact de la construction des compétences par la formation et l'apprentissage sur la performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1).
- Escrig, B. (2019, June). De la méconnaissance du concept de compétence. In *Questions de Pédagogies dans l'Enseignement Supérieur*.
- Essafi, m., & barget, é. (2024). Les programmes d'activité physique en entreprise : la nécessité d'une approche pluridisciplinaire. *Les journées de l'interdisciplinarité*.
- Fall, A., Ndiaye, M., et Diop, S. (2021). Les enjeux managériaux des activités physiques en entreprise. *Revue Internationale de Gestion*, 45(2), 21-35.
- Fall, I., Tine, C, T, et Gassama, m. (2021). La Randonnée Pédestre En Milieu Professionnelle : L'instrumentalisation Managériale. D'une Activité Physique Et Sportive Au Sénégal. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 3(2).
- Favier-Ambrosini, B. (2016). Socio-histoire du lien entre activité physique et santé de 1960 à 1980. *Santé publique*, 1(HS), 13-24.
- Fernagu-Oudet, S., et Batal, C. (2016). *(R) évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités*. Presses Universitaires du Septentrion.
- Fianu 1 2, A., Villeval 2, M., Naty 1, N., Favier 1, F., et Lang 2 3, T. (2017). Analyser la transférabilité d'une intervention : application du modèle fonctions clés/implémentation/contexte à un programme de prévention du diabète. *Santé publique*, 29(4), 525-534.
- Fikri, M, Asbari, M, Purwanto, A, Nugroho, Y, Waruwu, H, Fauji, A, Shobihi, A, Singgih, E, Sudiyono, R, Agistiawati, E, Dewi, W. A (2020). Mediation role of Organizational of Learning on Relationship of hard skills, soft skills, Innovation and Performane: Evidence at Islamic school. *Journal of education, psychology and counseling*, V2, n. 1, p. 398-423.

- Fonds de recherche du Québec société et culture (FRQSC). (2011). Stratégie de transfert des connaissances p.9.
- Frayssinhes, J. (2019). Compétence, expérience, connaissances et savoirs transférables : étude comparatiste à visée transdisciplinaire. *Éducation permanente*, (1), 43-54.
- Freud, S. (1985). Quelques types de caractère dégagés par le travail psychanalytique. In *L'inquiétante étrangeté et autres essais* (pp. 135-71).
- Fuchs, S. (2017). Le pseudo-parrainage (ambush marketing) dans les recherches en management du sport. Bilan d'étape et propositions de recherche. *Congrès Management du Sport*, 77.
- Gameiro, N., Rodrigues, F., Antunes, R., Matos, R., Amaro, N., Jacinto., et Monteiro, D. (2023). Mental Toughness and Resilience in trail runner's performance. *Journal of sports psychology*, 130(3), 1202-1220.
- Géraut, C., Giudicelli, C. P., Julien, H., Olié, J. P., et Roques-Latrille, C. (2022). Rapport 22-05. Activités physiques et sportives au travail, une opportunité pour améliorer l'état de santé des employés. *Bull Acad Natl Med*, 206, 700-707.
- Giguère, J.Y. (1995). Validation d'une épreuve de compétence cognitive auprès des personnes âgées. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Gleizes, F., et Pénicaud, É. (2017). Pratiques physiques ou sportives des femmes et des hommes : des rapprochements, mais aussi des différences qui persistent. *Insee Première*, 1675, 1-4.
- Gremion, B. (2016). La coulée verte Rémoise : quels aménagements pour encourager l'activité physique à des fins de santé ?
- Guba, EG et Lincoln, YS (1994). Paradigmes concurrents dans la recherche qualitative. *Manuel de recherche qualitative*, 2 (163-194), 105.
- Guitart-Pont, R. (2020). Amours d'aujourd'hui... a-mur de toujours 1. *Champ lacanien*, (1), 61-65.
- Hantat, O., et Rafiq, M. (2023). Le Développement des compétences comportementales dans les pratiques enseignantes (Cas de l'enseignement du Français langue étrangère). *Faits de langue et Société*, (9), 86-87.
- Helme-Guizon, A., et Debru, R. (2020). Bien vieillir et bien-être : le rôle des objets connectés dans l'activité physique des seniors. *Décision Marketing*, (2), 15-36.
- Heuzé, J. P., & Lévêque, M. (1998). Préparation psychologique et/ou préparation mentale : une analyse comparative. *Cahiers de l'INSEP*, 22(1), 41-68.
- Hibbert, P., Sillince, J., Diefenbach, T., et Cunliffe, A. (2010). Reflexivity in management research. *Academy of Management Learning et Education*, 9(4), 505-519.

- Howie, E. K., et Pate, R. R. (2012). Physical activity and academic achievement in children: A historical perspective. *Journal of sport and health science*, 1(3), 160-169.
- Hewlett, N., Trivedi, D., Troop, N., et Chater, A. (2016). Effective behaviour changes techniques to promote physical activity in inactive adults: systematic review and meta-analysis. *European Health Psychologist (EHP)*, 18(Supp), 557.
- Hurrell, S. (2015). Soft skills and employability. What do employers want? *Journal of Education and work*, 28(1), 1-18.
- Jacquet, T., Poulin-Charronnat, B., & Lepers, R. (2023). Comment lutter contre les effets négatifs de la fatigue mentale: une revue narrative. *Movement & Sport Sciences-Science & Motricité*, 120(2), 67-81.
- Jacus, J.P. (2012). Prise de décision dans le vieillissement normal et pathologique. *Gériatrie Psychologie Neuropsychiatrie Vieillesse*, 10(4), 437-44.
- Johnson, S. S., Moss, J., Sánchez Wohlever, A., Blacker, A., et Kang, S. (2020). The art of health promotion: linking research to practice. *American Journal of Health Promotion*, 34(3), 291-293.
- Joignant, A. (2004). Pour une sociologie cognitive de la compétence politique. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 17 (65), 149-173.
- Jonnaert, P. (2017). La notion de compétence : une réflexion toujours inachevée. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 19(1).
- Juffé, M. (2013). La résilience : de quoi, à quoi et pour quoi ? *Responsabilité et environnement*, (4), 7-11.
- Kilic, S. (2013). *Analyse des perceptions d'équilibre travail-hors-travail et leurs effets sur la satisfaction au travail et l'intention de recours aux pratiques d'harmonisation en France* (Doctoral dissertation, Paris 1).
- Koné, F. (2022). *Le rôle du contrôle dans la gestion d'une équipe de travail* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Lacan J, (1975). *Le Séminaire, livre XX, Encore*, Paris, Seuil, p. 65.
- Lagache, D. (1957). Vues psychanalytiques sur les émotions. *Bulletin de psychologie*, 11(140), 137-142.
- Lagarde, L. (2019). Outil 57. La fixation d'objectifs. *BàO La Boîte à Outils*, 152-153.
- Lahrache, R., Et Bekkaoui, A. (2024). L'impact de l'intelligence artificielle sur la prise de décision. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3).
- Le Bihan, G., et Collinet, C. (2016). Les activités physiques au cœur de l'actualité en santé. *Santé publique*, 1(HS), 9-11.

- Le Boterf, G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions*. Editions Eyrolles.
- Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Édition d'Organisation.
- Leibovitz, A. (2023). Outil 11. Les leviers de motivation. *BàO La Boîte à Outils*, 50-51.
- Lepastier, S. (2013), Aux origines du transfert. *Dans Revue française de psychanalyse* 2013/3 (Vol. 77), pages 738 à 747.
- Louni, M. (2024). L'approche par compétences et l'enseignement de la littérature dans les parcours de formation universitaire de licence en langue française dans le contexte actuel de l'enseignement supérieur algérien. In Colloque national hybride : le texte littéraire au carrefour des disciplines : problématiques littéraires, linguistiques et didactiques.
- Loufrani-Fedida, S. (2008). Management des compétences et organisation par projets : Une mise en évidence des leviers de gestion conjointe. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3 (231-232), p. 73-83.
- Mahmoud, I. B. (2017). Activité Physique En Entreprise Facteur De Bien-Être Au Travail. *Congrès Management du Sport*, 35.
- Malek, N., Ghomari, S., et Bouzida, Z. (2019). L'économie Sociale Et Solidaire En Algérie : Etat Des Lieux Et Perspectives. *Revue d'Économie et de Management*, 18(2), 98-109.
- Man, T.W.Y., Lau, T., and Chan, K.F. (2002), The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Mareschal, J., et Genton, L. (2014). Activité physique et santé chez la personne âgée : évidences et recommandations. *Nutrition clinique et métabolisme*, 28(4), 263-271.
- Marie, J. A. (2024). Thèses sur le concept de compétence (vol. 1-3). Pontcerq.
- Marie, P. (2016). Laurent Turcot, Sports et Loisirs. Une histoire des origines à nos jours. *Lectures*.
- Marzano, M. (2012). Qu'est-ce que la confiance ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 11(1), 83-96.
- Michot, T. (2021). La pratique d'activités physiques et sportives en France. *Revue de la littérature et des données statistiques. INJEP Notes & Rapports/Revue de littérature*, 15, 1-67.
- Mondiale de la Santé, O. (2019). Plan d'action mondial de l'OMS pour promouvoir l'activité physique 2018-2030 : Des personnes plus actives pour un monde plus sain.

- Monfette, O. (2016). Analyse conceptuelle de la persévérance aux études postsecondaires. *Revue canadienne des jeunes chercheurs en éducation*, 7(2), 114-121.
- Morel, M. A. (2012). Qualité des soins. *Les concepts en sciences infirmières*, 256-260.
- Morlaix, S. (2015). Les compétences sociales : Quels apports dans la compréhension des différences de réussite à l'école primaire ?
- Morlaix, S. (2015). Les compétences sociales à l'école primaire : essai de mesure et effets sur la réussite. *Carrefours de l'éducation*, (2), 183-200.
- Mukamurera, Joséphine. (2014). Le développement professionnel et la persévérance en enseignement. *Développement et persévérance professionnels dans l'enseignement : oui, mais comment*, 12-33.
- Nassou, Y., et Bennani, Z. (2024). Cadrage épistémologique d'un travail de recherche en science de gestion : Revue de littérature et technique de positionnement. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(2), 624-642.
- Nougier, V. (2024). Le sport apporte autant à la science que la science lui apporte. Polytechnique Insights.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2016). L'importance des compétences : Nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes. Paris : Éditions OCDE.
- Organisation Mondiale de la Santé. (2022). Activité physique.
- Organisation Mondiale de la Santé. (2022). Rapport mondial de situation sur l'activité physique 2022.
- Panic, M., & Perez, L (2020). L'optimisation des dispositifs de sanctions-récompenses pour favoriser chez les élèves de 1P à 6P l'apprentissage de l'autodiscipline : Ressource électronique : fre.
- Paris, T. (2022). Éditorial : L'esprit d'équipe. *Le Journal de l'École de Paris du management*, (1), 3-3.
- Paturet, J-B. (2012). Le transfert à l'usage des enseignants et des éducateurs. Montpellier : Sauramps Médical.
- Payn, M., Derrac, L., et Alvarez, L. (2022). Le transfert des compétences d'usages numériques. *Interfaces numériques*, 11.
- Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique. Paris : Gallimard. (Encyclopédie de la Pléiade.
- Pierre, J., et Barth, I. (2010). Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail. *Gestion*, 35(3), 86-94.

- Planchard, J. H., Bailly, L., Tifratène, K., Morales, V., Massiera, B., Garbarino, J. M., & Pradier, C. (2018). Promotion de la santé par l'activité physique sur les lieux de travail : expérimentation participative dans une entreprise privée. *Santé publique*, 30(2), 169-176.
- Proulx, J. (2004). *L'apprentissage par projet*. PUQ.
- Rei, D. (2024). Interactions Humain-Machine Adaptées à la Personnalité des Utilisateurs : Application de Motivation à l'Activité Physique (Doctoral dissertation, Université Paris-Saclay).
- Renzi, T. M. (2020). The Effect of Leadership Styles on Project Implementation. *Open Journal of Leadership*, 9(4), 198-213.
- Rey, B. (2015). La notion de compétence : usages et enjeux. *Le français aujourd'hui*, (191), 15-24.
- Rharzouz, J., Sallami, K., et Badzi, M. (2021). L'impact de la pratique sportive en entreprise sur le renforcement de la politique RSE. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Roger, A., & Othmane, J. (2013). Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique. *@ GRH*, 6(1), 91-115.
- Romand-Piquant, O., et Moffat, E. (2023). Le transfert de connaissance intergénérationnel : une étude de cas sur les experts scientifiques. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 33-41). Cairn/Cairn.
- Rostan et Lemonier, 2020. Pratiquer une activité physique : revue des bienfaits et des risques. *La santé en action* n454.
- Rozand, V., et Lepers, R. (2017). Influence de la fatigue mentale sur les performances physiques. *Movement et Sport Sciences-Science & Motricité*, 95(1), 3-12.
- Samson, G. (2014). Le transfert des apprentissages, tout le monde en parle, mais.... *Le tableau*, 3(4).
- Savard, C., Nadeau, L., Roy, M., & Lachance, A. (1996). Description des stratégies de fixation d'objectifs utilisées par des entraîneurs de sport scolaire. *STAPS*, 17(39), 25-40.
- Schutz, A. (1962). Sur les réalités multiples. Dans *Collected papers I : Le problème de la réalité sociale* (pp. 207-259). Dordrecht : Springer Pays-Bas.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. *Handbook of qualitative research*, 1(1994), 118-137.
- Ségard, E. (2022). Le transfert des innovations dans le domaine du handicap—Quelles approches opérationnelles pour soutenir le transfert sur le terrain. *FIRAH (Fondation Internationale de la Recherche Appliquée sur le Handicap)*.



- Selves, C. (2022). Plan d'action de l'OMS pour promouvoir l'activité physique, implications en médecin du travail. In *Conférences post-universitaires*.
- Selye, H. (1975). *Stress sans détresse*, Londres : Hodder et Stoughton. Pp. xvii+119.
- Sidibe, a. B., et Traore, s. (2024). Analyse de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle dans une entreprise de télécommunication : cas de moov-africa. *Revue internationale de la recherche scientifique et de l'innovation (revue-irsi)*, 2(4), 815-838.
- Stock, S., et Lazreg, F. (2014). Ampleur des TMS liés au travail-Faits saillants-enquête québécoise sur des condition de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail. Institut national de santé publique du Québec.
- Stults-Kolehmainen, M. et Sinha, R. (2014). Les Effets du Stress sur l'Activité Physique et l'Exercice. *Sports Medicine*, 44, 81-121.
- Tardif Jacques (2006). L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement, Montréal, chenelière éducation.
- Taktek, K. (2017). L'apprenant au cœur du transfert des apprentissages : perspectives d'interventions pédagogiques dans le domaine de l'éducation. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 40(4), 514-542.
- Trévidy, F., Torrot-Arrocet, D., Brunie, V., Makdessi Peyronnie, M., Wolfrom, J., Brugidou, G., et Gagnayre, R. (2021). Étude sur la transférabilité d'une intervention d'éducation en santé dans le parc HLM : une méthode de recherche à l'épreuve du transfert pour décrire autrement les fonctions-clés. *Global health promotion*, 28(1\_suppl), 47-55.
- Union sport et Cycle, ministère des Sports, CNOSF et MEDEF. (2017). Sport et entreprise : Synthèse de l'étude nationale sur la pratique d'activités physiques et sportives en milieu professionnel.
- Van Laethem, N. (2019). Outil 58. Activer ses propres leviers de motivation. *BàO La Boîte à Outils*, 180-183.
- Vanlint, S. Y. L. V. I. E. (2016). La notion de compétence et son évaluation. *Revue technologie*, 202.
- Verma, S (2009), Soft skills for the BPO sector. New delhi, dorling kinderley.
- Von Glasersfeld, E. (1988). Introducción al constructivismo radical. L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, Paris, Seuil, 19-43.
- Willamowski, J. (1994). Modélisation de tâches pour la résolution de problèmes en coopération système- utilisateur (Doctoral dissertation, Université Joseph-Fourier-Grenoble I).

- Winter, H. R., Norton, A. R., Burley, J. L. et Wootton, B. M. (2023). Thérapie cognitivo-comportementale à distance pour le trouble d'anxiété sociale : une méta-analyse. *Journal des troubles anxieux*, 102787.
- Winter, J. W. (2023). *missionary cosmopolitanism in nineteenth-century british literature*. Ohio State University Press.
- Yakoub, S. B. (2024). La compétence entrepreneuriale : conceptualisation et modélisation théorique. *Revue Francophone*, 2(4).
- Zinaoui, T., et Zeriouh, J. (2022). Le sport en entreprise : un outil de management et un facteur de bien-être et de performance. *Revue française d'Economie et de Gestion*.





