Zeitschrift: Mobile : la revue d'éducation physique et de sport

Herausgeber: Office fédéral du sport ; Association suisse d'éducation physique à l'école

Band: 7 (2005)

Heft: 5

Artikel: Leader par passion

Autor: Bignasca, Nicola / Remund, Matthias

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-995828

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Authentique, vif, direct, exigeant, impatient, surprenant – le nouveau directeur de Macolin est une personnalité aux multiples visages. A 42 ans, par son énergie, sa remarquable aptitude à imposer ses vues, il donne l'impression de pouvoir relever tous les défis destinés à faire avancer le sport dans ce pays.

Un don naturel

Matthias Remund a rassemblé ses expériences de patron dans divers secteurs de l'économie privée et dans le sport d'élite. Son aptitude et son plaisir à diriger, par contre, lui auraient été donnés au berceau: «C'est comme un réflexe qui m'amène spontanément à réfléchir comment organiser pour aboutir sans délai à un bon résultat.» Au fil de ses activités successives, mais aussi à la faveur de son cursus de formation, Matthias a développé ce don. Ce faisant, il aurait compris, dit-il, qu'il faut aimer les gens pour être capable de les diriger. Et d'ajouter à cela trois atouts majeurs: une attitude crédible, la transparence et la confiance.

Qu'est-ce qui le fascine le plus dans sa nouvelle mission? Le fait de disposer d'un certain pouvoir ou de prendre des décisions importantes? «J'aime travailler avec les gens, avec un groupe de 300 à 500 personnes. Le pouvoir m'intéresse moins. Ce qui ne me plairait pas du tout, ce serait de diriger une grande entreprise et de n'avoir à me préoccuper que de finance et de stratégie. La direction de l'Office fédéral du sport (OFSPO) m'offre l'occasion d'intervenir à la fois au niveau de la planification stratégique et de l'exécution. Ainsi, je peux contribuer largement à motiver, rendre heureux et faire bouger les gens, de sorte qu'ils acceptent de donner le meilleur d'eux-mêmes.»

«Les gens doivent se sentir à l'aise, mon rôle de chef est de leur préparer le terrain. Une fois cette condition remplie, on peut exiger d'eux beaucoup de choses.»

Une saine culture de la controverse

Durant les premiers mois de son installation, Matthias Remund a consacré beaucoup de temps à se forger une idée précise des structures de l'OFSPO et à faire connaissance avec ses collaborateurs directs. Il semble qu'il saisisse vite l'essentiel et identifie immédiatement les points tant positifs que faibles: «D'emblée, j'ai tenté de révéler à mes collaborateurs les aspects qui ne paraissent pas encore optimaux. Ma tâche consiste essentiellement à poser les bonnes questions, y compris les moins agréables.» Et de fait, il n'existe ici aucun sujet tabou.

Les séances que préside Matthias Remund sont vivantes. Il exige de lui-même comme de ses collaborateurs une parfaite préparation, sans compter qu'il est du genre expéditif: il présente le thème de discussion, le fait brièvement expliquer par le responsable, puis demande leur avis aux autres membres de la direction, pour finir par en tirer les conclusions. Ce processus se déroule dans une atmosphère collégiale et loyale, qui n'exclut pas une saine culture de la controverse: «Oui, je suis convaincu des bienfaits de prises de becs constructives pour aboutir à de bonnes solutions. Au sein de la direction, suivant le sujet traité, les clans changent sans cesse, il n'y a pas de blocs déclarés: tel jour, la Haute école parle d'une seule voix avec le service de la politique du sport, tel autre, elle est unanime avec celui de l'exploitation. Il arrive que tous les membres de la direction soient contre moi. Et ça, c'est positif!» Ce qui ne veut pas dire que Matthias Remund ne se bat pas pour ses idées. En définitive, toutefois, il importe que tous cautionnent les solutions et les décisions prises.

Un hôte avenant

Si les séances que préside Matthias Remund visent des objectifs précis et sont clairement structurées, le tout se déroule cependant sans grand formalisme. On peut y déguster une pomme ou boire un café, et il n'est pas jusqu'à l'humour qui n'y ait sa place. «Je veux être authentique et transparent... et puis enfin, je ne tiens pas toujours à être aimé. Il s'agit finalement d'atteindre un but. Les gens doivent se sentir à l'aise, mon rôle de chef est de leur prépa-

Matthias Remund

Leader par passion

En fonction depuis six mois, il a apporté un vent nouveau à l'Office fédéral du sport, un souffle qu'il entretient en toute occasion. Son style de direction est encore nouveau pour beaucoup de monde. Qui est la personne qui tient désormais les rênes du sport public? *Nicola Bignasca*

«Il y a un quart des cantons qui négligent la plus-value de l'éducation physique et du sport et qui économisent sur son dos. Cela dénote à mon avis d'une vision à court terme. Aucune suppression ni même restriction n'entrent en ligne de compte pour nous. Nos enfants n'ont pas besoin de trois heures d'éducation physique par semaine, mais d'une heure de sport et de mouvement par jour. (...) L'inactivité doit devenir l'an prochain le méga-thème en Suisse. L'OFSPO prendra les commandes au niveau de la communication. Nous allons travailler avec des images fortes qui marquent les esprits.»

Matthias Remund
(tiré de: «SonntagsZeitung», 14.08.05)

Photos: Daniel Käsermann

rer le terrain. Une fois cette condition remplie, on peut exiger d'eux beaucoup de choses.» Assurément, le leader Matthias Remund ne laisse pas une impression factice; il vit et transmet les valeurs qu'il exige à son tour de la part de ses collaborateurs: à chacun d'être professionnel dans son domaine et de jouer le rôle de modèle pour ses subordonnés. Ce qui implique de tirer le meilleur possible de chaque situation. «S'il est permis de commettre des erreurs, il faut aussi savoir en tirer les leçons.» Matthias Remund apprécie ses collaborateurs directs et leur délègue des responsabilités: «J'aime bien avoir des collègues compétents, hommes ou femmes; j'essaie de m'entourer des meilleurs spécialistes et je prends plaisir à bûcher avec eux sur un projet. Je tiens à leur offrir un environnement de travail dans lequel ils puissent s'épanouir, déployer toutes leurs compétences, se développer résolument, et avec eux leurs projets, dans une direction définie.» Si exigeant qu'il soit envers ses collaborateurs, l'intérêt qu'il leur porte en tant que personnes est tout aussi sérieux. En voici un petit exemple: durant des séances importantes, Matthias Remund ouvre des parenthèses inattendues, relevant l'excellente performance d'un collaborateur dans un match de football ou vantant les cinq ans d'ancienneté à l'OFSPO de tel autre.

«Mon rôle est de fixer des objectifs, de suivre leur réalisation et de poser les questions pertinentes.»

Un sens aigu de l'analyse

Il est le premier directeur de l'OFSPO à avoir rassemblé l'essentiel de ses expériences hors du monde sportif. Ce qui semble d'ailleurs déteindre sur ses méthodes de direction actuelles. Matthias Remund cultive le dialogue et les contacts, en particulier avec les membres de la direction et quelques (rares) responsables de projets. Il leur laisse un maximum de liberté d'action dans leurs domaines respectifs. «La Haute école est d'abord du ressort du recteur et du prorecteur. Mon rôle est de fixer des objectifs, de suivre leur réalisation et de poser les questions pertinentes.» Ce qui lui permet d'étudier à fond les dossiers avec lesquels il n'est pas encore bien familiarisé, mais aussi d'analyser avec précision les flux de travail. «Samuel Schmid, Président de la Confédération et chef de notre département, a adopté la nouvelle organisation ‹Macolin 05' en juin dernier. La prochaine étape consistera à analyser et définir nos procédures de travail. A une époque où les flux de travail sont toujours plus complexes, il est indispensable de suivre des processus établis et de respecter leurs interfaces. J'ai constaté en outre que nous n'avions pas de compréhension commune de la direction, du controlling et du reporting de projets. Comme nos projets et mesures de promotion du sport nous amènent à coopérer fréquemment avec divers partenaires – fédérations, cantons et communes –, je pense qu'une certaine identité de vues nous ferait avancer et nous faciliterait en tout cas la tâche.»

Résultat en point de mire

Matthias Remund est parfaitement conscient de la complexité de sa tâche. La mise en œuvre du Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse est un projet fondamental à l'aune duquel

il mesure l'efficacité de son activité à l'OFSPO. Le directeur fraîchement émoulu sait toute la pression qui, de ce fait, pèse sur lui. «C'est notre chantier le plus important, et nous devons en tout cas prouver au Conseil fédéral que nous sommes capables de le réaliser efficacement. J'ai l'intention de rendre compte à intervalles réguliers, d'une façon simple et aisément compréhensible, de nos progrès au niveau de la promotion du sport et dans d'autres domaines: pour cela, il nous faut un instrument idoine, un radar, qui nous montre où nous en sommes.» Une chose est claire pour Matthias Remund, c'est le résultat qui compte. Le résultat est primordial – c'est là son intime conviction – dès lors qu'il s'agit de convaincre les milieux politiques du sérieux de la promotion du sport. «A mon avis, l'OFSPO est bien positionné à la fois au sein du département et dans toute l'administration fédérale. Mon objectif est d'étendre encore notre position en misant sur des résultats durables.»

Un gros potentiel

Au cours de ses six premiers mois, Matthias Remund a eu l'occasion de lier connaissance avec les responsables des principales institutions sportives

et de se faire une idée de l'état du sport dans ce pays. «C'est un système très complexe qui requiert une coordination optimale, puisque la Confédération, les cantons, les communes, les fédérations et les clubs forment un vaste réseau. C'est comme un grand navire qui avance inexorablement mais auquel il faut beaucoup de temps pour changer de cap.» En sa qualité de haut responsable du sport public, le nouveau directeur de l'OFSPO s'emploie à intégrer davantage toutes les parties prenantes dans la promotion du sport, exhortant en particulier les fédérations à coopérer plus étroitement. «L'interface entre la Confédération, les cantons, les communes, les fédérations et les autres partenaires n'est pas encore optimale. C'est beaucoup d'énergie dépensée en pure perte. J'attends des améliorations du développement du sport suisse; quant à la réalisation du 2e paquet de mesures du Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse, il faut simplifier la situation.» m

Atteindre le but en mêlant émotion et vision

Le magazine «mobile» s'adresse aux enseignants, moniteurs et entraîneurs, qui, par définition, ont affaire à des êtres humains – écoliers, athlètes, équipes. Quels conseils leur donnez-vous? Les êtres humains que nous dirigeons sont des individus aux aptitudes différentes. L'essentiel, c'est d'identifier ces aptitudes et de toucher les êtres humains, à la fois par l'intelligence et par le cœur. Motiver, c'est facile, mais seuls les gens qui brûlent d'une conviction intime seront capables de donner le meilleur d'eux-mêmes. Autres qualités importantes, la confiance et la volonté de privilégier les aspects positifs, sans toujours insister sur les points faibles.

L'enseignement du sport et l'éducation physique à l'école sont censés apporter du plaisir aux enfants et aux adolescents, afin de les motiver à pratiquer une activité physique suffisante leur vie durant. Pour être de qualité, cet enseignement scolaire doit susciter l'intérêt des élèves pour les diverses disciplines sportives, mais aussi fixer des objectifs, être exigeant et ouvrir des perspectives de succès. Cela dit, la motivation et le plaisir ne résultent pas que du contenu – un saut périlleux réussi, par exemple –, il faut que le moniteur les vive lui-même et sache les transmettre.

Dès que le sport se double de la dimension de performance, c'est le résultat qui passe au premier plan. Les sportifs de haut niveau doivent accepter les critiques et être plus performants. Pour sa part, l'éducateur doit motiver, mêler vision et émotion à l'objectif visé. Le danger est toujours latent de voir l'entraîneur priver son athlète d'une grande part de responsabilité, ce qui a des conséquences tôt ou tard. Les jeunes doivent miser sur le sport par conviction, et non pas pour contenter leurs parents ou leur club. Le sport de haut niveau exige de s'y vouer corps et âme. Le talent suffit jusqu'à un certain point, puis ce sont la résistance du corps, l'effort, la volonté de rejoindre l'élite et de tout y sacrifier qui comptent.

Enfin, les jeunes qui constituent la relève sportive seraient bien inspirés de chercher à s'épanouir non pas unilatéralement dans le sport mais dans une quête en quelque sorte holistique, à savoir le développement de leur personnalité. Ce qui suppose de révéler aux athlètes qui misent sur le sport de haut niveau les joies et déconvenues qui les attendent.

Matthias Remund
›*matthias.remund@baspo.admin.ch*