

Pour Katrin Muff, le golf est une véritable école de vie.



### Bio express

- > Née le 6 septembre 1969 à Zurich; nationalité suisse.
- > Doctorat en «Business Administration» (DBA) en 2008.
- > Carrière internationale avec plusieurs postes de cadre aux Etats-Unis, aux Pays-Bas et en Russie pour de grandes multinationales (Alcoa, P&G). Doyenne de la Business School de Lausanne depuis 2008.
- > Citation préférée: «Le plus grand ennui, c'est d'exister sans vivre» (V. Hugo)
- > Hobbies: le golf bien-sûr, mais aussi le cinéma, les voyages, la cuisine et le sport en général.

# «Le golf vous oblige à travailler sur vous-même»

**Doyenne de la «Business School Lausanne»**, Katrin Muff a défendu en août dernier une thèse sur les enjeux et les améliorations du jeu appliqués au management. Le swing pour faire valser la crise? Propos choisis.

**L**e golf comme école de vie. Le green comme anti-chambre du conseil d'administration. Katrin Muff est une jeune femme pressée. Il y a une demi-décennie, elle empoignait un club pour la première fois. En 2006, elle expliquait dans un livre en quoi la pratique du swing pouvait aider à ne pas valser au quotidien. Et en août dernier, en même temps qu'elle devenait doyenne de la Business School Lausanne, cette jeune femme de 39 ans défendait une thèse démontrant les corrélations entre l'amélioration de son jeu et un management efficace. Au début d'une année délicate pour le monde des affaires, des conseils toujours bons à prendre.

**La réponse à la crise financière se trouve-t-elle vraiment sur les terrains de golf?**

Posé comme cela, je pense que non. Mais laissez-moi y réfléchir.

**Oui, on dit que les femmes peuvent aisément se concentrer sur deux choses en même temps.**

(Sourire) Il paraît. Mais je vous avoue que pas plus que je ne suis adepte des quotas pour les minorités, je ne crois que l'on doive juger autrui – et être jugé – autrement qu'en tant qu'individu. Une question de compétences, pas de sexe.

**L'une des analogies entre le golf et le monde des affaires est pourtant qu'on n'y retrouve qu'une petite minorité de femmes.**

Ce n'est pas faux. Je dirais qu'il ne doit pas y avoir beaucoup plus de



**Katrin Muff esquissant un parcours de golf: «Le golf est une manière très révélatrice de découvrir l'autre.»**

20% de golfeuses. Dans le management, c'est encore moins. Et je ne parle même pas de notre présence dans les conseils d'administration en Suisse. Je coache des golfeurs en association avec un joueur professionnel. Je n'y ai pas vraiment validé certaines idées reçues. Le fait qu'une femme gèrerait mieux le stress, mais aurait moins confiance en elle, par exemple. J'ai rencontré des joueurs mal à l'aise avec eux-mêmes. Durant un parcours de quatre heures, vous révélez énormément de vous-même. Davantage qu'on ne le voudrait, sans doute.

**Le temps, sa bonne gestion, constitue l'un des rapprochements que vous effectuez entre golf et management.**

Le jeu effectif représente 15% de la durée d'un parcours. De brefs instants intenses. Ensuite, un bon

joueur se montrera sûr de lui, privilégiera la détente, profitant du soleil, du cadre, etc. Il se concentrera à nouveau lorsque ce sera nécessaire, et c'est comme cela qu'il frappera à son meilleur niveau. Un mauvais joueur, lui, ressassera le coup raté et calculera comment rattraper les points perdus. De la même manière, un bon manager ne sera pas, contrairement à une idée reçue et une pratique encore vivace dans certaines entreprises, celui qui se montrera en permanence stressé ou qui effectuera des journées de douze heures. Mais celui qui sait fixer des priorités.

**Vous parlez du golf comme d'un sport extrêmement mental.**

Il l'est. J'ai fait pas mal d'athlétisme lorsque j'étais plus jeune, je pratique aussi la course à pied, le ski, un peu de voile et même du

football. Rien de comparable avec le golf où plus vous forcez, moins vous réussissez. Le golf est un miroir, qui vous contraint à travailler sur vous-même parce qu'il vous montre vos limites, vous met à nu face à autrui. C'est pour cela que l'on ne s'améliore pas, ou peu, si l'on ne se connaît pas et si l'on ne s'entraîne pas d'une manière appropriée, celle qui nous correspond. Lorsque j'ai commencé mon activité de coaching, j'ai appliqué les méthodes issues de ma pratique professionnelle. Cela a débouché sur mon livre. Avec ma thèse, j'ai pris le cheminement inverse en partant de ce sport pour ouvrir de nouvelles voies dans la formation et le développement des cadres supérieurs. Un cadre pratiquant le golf avec succès améliore ses compétences. Il devient plus efficace également dans son travail.

**Vous évoquez aussi l'importance de l'imagination. Ne s'agit-il pas simplement de rentrer une balle dans un trou en ayant besoin du moins de coups possible?**

A quel moment pensez-vous qu'un golfeur soit le plus stressé? Lorsqu'il drive (*n.d.l.r.: le driver est le club pour les plus longs coups*) en apercevant à peine le drapeau ou lorsqu'il se trouve à quelques mètres du but?

**Je dirais la première solution.**

Oui, c'est ce que pensent la plupart des gens. A tort. Des électrodes

**LIRE LA SUITE  
EN PAGE 23**



→ placées sur le torse de professionnels ont clairement démontré que leurs pulsations s'accéléraient à mesure que ceux-ci se rapprochaient du trou. Visiblement, la peur de l'échec augmente. Et puis il y a la question du regard. Il porte d'abord au loin, puis les yeux baissent de plus en plus. Et cela a de grandes conséquences émotionnelles. Tout est là: sous stress, on ne voit plus que le drapeau. Et l'on joue mal.

» Pour sortir son meilleur coup, en golf comme en management, il faut prendre du recul, faire marcher son imagination et anticiper au lieu de réagir à la concurrence. Le premier pas consiste à en avoir conscience. Prenez le domaine des négociations. Les plus importantes ne se déroulent jamais autour d'une table dans une salle austère, mais dans ce qu'on appelle un «environnement positif», un beau lieu, un cadre magique, un bon repas, etc.

**En matière de business non plus, la marge de manœuvre laissée aux managers ne semble pas toujours énorme.**

D'un côté, trouver la manière de jouer qui vous convienne. De l'autre, la culture entrepreneuriale qui vous corresponde. Certains employeurs fonctionnent de manière très conservatrice, avec des processus verrouillés, d'autres appliquent un modèle plus ouvert, qui laisse davantage de liberté. Cette confiance peut être motivante.

**Autre élément, la «définition d'objectifs». N'est-il pas question de gagner avant tout?**

La golfeurs m'avouent généralement que le but d'une nouvelle saison se résume à réduire leur handicap (*n.d.l.r.*: nombre de coups au-dessus de la moyenne pour un parcours de 18 trous). Or cela ne



## Le bon golfeur ne pense ni aux coups ratés ni au score.

constitue pas un objectif. Le score est un résultat. L'objectif, par contre, est une chose sur laquelle vous pouvez directement agir, comme se donner les moyens d'être performant à chaque coup. Pour qu'il y ait décision, il faut au moins deux options. Au golf comme dans le management, les mauvais joueurs ne savent pas prendre le recul nécessaire pour identifier les diverses options et choisir la meilleure.

**Exemple idiot (enfin, je l'espère): le responsable d'une unité de fabrication de glaces confronté à un été pourri et qui doit pourtant augmenter ses chiffres. Quelle est sa marge de manœuvre?**

En tout cas pas se lamenter devant la météo. En revanche, il peut tenter de trouver des échappatoires. Un parfum qui s'accommode de températures moins clémentes. Des biscuits, des boissons, que sais-je. Faire preuve, précisément, d'imagination, pour trouver une parade.

**Personnellement, que vous a appris la pratique du golf?**

Je suis quelqu'un d' impatient, de passionné. Je me donne le temps

de réfléchir aux options qui se présentent. Je choisis mieux mes priorités et je résiste davantage au stress. Le bon golfeur ne pense ni aux coups ratés ni au score. Il joue un coup après l'autre, en donnant le meilleur de lui-même dans l'instant présent.

**Au fait, quel est votre niveau?**

(Rires). Ah, question piège. Je tape de temps en temps une balle qui arrive au bon endroit (*rires*). Disons que je progresse. Avec 20 de handicap, je suis une golfeuse de niveau moyen. Vous savez, techniquement, on considère qu'il s'agit du sport le plus difficile à assimiler après le saut en hauteur.

**A vous entendre, tous les managers devraient s'y mettre. Le font-ils?**

Pas particulièrement en Suisse. Contrairement aux Etats-Unis, où c'est très courant, autant que le ski chez nous. De manière générale, ce sport se démocratise.

**Dans les films, et notamment les thrillers politiques, la scène du golf est souvent le moment où se nouent les pires intrigues.**

**Beaucoup de contrats se décident-ils sur les greens?**

Je ne l'ai pas constaté directement. Mais pour avoir pratiqué avec quelques patrons et chefs d'entreprise, je peux vous dire que c'est une manière très révélatrice de découvrir l'autre.

**Et le business, c'est une science?**

Pas vraiment. C'est surtout un domaine récent, enseigné depuis une soixantaine d'années à peine. Pour moi, la formation MBA (Master of business administration) comme le nôtre ou celui de l'IMD (International Institute of Management, à Lausanne) doit comprendre non seulement le «quoi», mais aussi le «comment» et notamment la gestion de soi-même. Le système anglo-saxon se montre plus ouvert dans la valorisation de l'expérience professionnelle. Pour ma part, je dispose à la base d'un apprentissage de commerce. Je n'avais pas de maturité, mais j'ai pu rejoindre la filière MBA de la BSL à l'époque. Beaucoup de gens se trouvent dans une situation similaire, avec une solide expérience professionnelle et pourtant bloqués dans leur carrière. C'est dommage et désormais de nombreux entrepreneurs familiaux et plusieurs entreprises – dont Migros – qui nous envoient des élèves l'ont bien compris.

**Pour terminer, une réponse à ma première question?**

Pour moi, la crise a été provoquée par une mauvaise gestion bien sûr, mais également par une fuite devant les responsabilités. Peut-être des domaines où le golf servirait d'exemple. En revanche, pour la recherche de profits et de rémunérations toujours plus grands, je crains que le golf n'apporte guère de solutions.

Propos recueillis par Pierre Léderrey  
Photos Bertrand Cottet / Strates

Publicité

NOS CLIENTS SONT TOUS LES MÊMES: CHACUN VEUT UNE MAISON UNIQUE.

Infos gratuites:  
0800  
800 897

MEDEA CHF 412'200.-  
clés en main, sous-sol inclu



Informez-vous:  
[www.swisshaus.ch](http://www.swisshaus.ch)

**SWISSHAUS**  
LA MAISON QUI PORTE BIEN SON NOM