



UN BORD DE PLUS, POUR TRANSMETTRE...

LA RECONVERSION DE JONATHAN LOBERT

Nathalie Cuyon



Jonathan Lobert
Médaille olympique Londres 2012
Consultant et conférencier

Médaille de bronze en Finn aux Jeux olympiques de Londres en 2012, Jonathan Lobert a également été double vice-champion du monde et champion d'Europe. Après vingt-cinq ans passés sur les plus grandes régates internationales, il met un terme à sa carrière à 36 ans pour ouvrir un nouveau chapitre : celui de conférencier et coach en entreprise. Diplômé de l'Executive Master Management de EMLYON Business School et coach professionnel certifié par Paris Dauphine University, il accompagne aujourd'hui dirigeants et équipes confrontés à des environnements où il faut décider vite, juste... et ensemble. Au fil des années, il a transformé les enseignements du sport de haut niveau en leviers concrets pour faire progresser les organisations, notamment autour de la collaboration, de la prise de décision et du feedback. Son approche repose sur une conviction forte : le partage est l'un des moteurs les plus puissants de la performance durable. Son livre, Partager, c'est gagner !, vient de paraître aux éditions Eyrolles. Après cet entretien avec Jonathan Lobert, nous

vous en proposons quelques extraits. Un ouvrage qui s'adresse autant aux passionnés de voile qu'aux managers en entreprise.

Tu t'es lancé comme conférencier juste après la fin de ta carrière olympique ?

Pas immédiatement. J'ai d'abord continué dans la voile professionnelle, surtout en Angleterre, dans un rôle de tacticien. J'ai notamment disputé deux fois la Fastnet et navigué au large en Multi50 avec Sam Goodchild. Mais à un moment, je me suis dit qu'il fallait avancer. Je suis donc retourné à l'école pour suivre un master en management à l'EMLYON. C'est là que j'ai commencé à réfléchir à la manière de transposer les enseignements du sport de haut niveau dans le monde de l'entreprise, notamment en matière de management. De fil en aiguille, j'ai développé une activité de conseil et de conférences auprès des entreprises.

Cela marche bien ?

Oui, très bien. Mon objectif est de

« MES PLUS GRANDS PROGRÈS SONT VENUS QUAND J'AI COMMENCÉ À PARTAGER MES DOUTES ! »

transposer le plus concrètement possible ce que nous mettons en place dans le sport de haut niveau : ce qui fonctionne, pourquoi, et comment l'appliquer ailleurs. Cela m'a demandé un vrai travail d'analyse de tout mon parcours. Trois ans au total pour formaliser ces idées et les structurer dans un livre à la fois agréable à lire – parce qu'il raconte une histoire – et utile, avec des outils simples à mettre en place dans une équipe. Le livre est volontairement très pratique. La table des matières est détaillée pour que chacun puisse aller directement chercher une thématique précise. Dans mes interventions, je travaille beaucoup avec des Comex et des Codir. Ce sont des équipes confrontées à des décisions stratégiques et à de fortes responsabilités. Elles sont souvent particulièrement réceptives à ce que je peux leur apporter. Et puis il y a les conférences, qui restent très demandées. J'interviens devant tous types de managers, parfois devant 300 ou 400 personnes, parfois devant plus de 2 000. Je travaille avec ma femme : notre société est basée à La Rochelle, mais nous intervenons partout, en France comme à l'étranger.

D'où est venue l'idée du livre ?

J'avais envie de formaliser tout ce que j'avais appris. Cela me permet d'être plus précis dans mes interventions, mais aussi de laisser un support concret aux entreprises. La plus grande difficulté a été de quitter le costume de sportif pour être perçu comme un véritable consultant. Ces trois dernières années, j'ai beaucoup travaillé pour me former et pour comprendre les codes de

l'entreprise. L'objectif était clair: ne pas être simplement un sportif médaillé qui raconte son histoire. Aujourd'hui, beaucoup de sportifs se présentent comme conférenciers. Mais peu ont fait un vrai travail de fond. Une médaille olympique ne s'obtient pas par hasard : c'est le résultat d'années de travail. Cette rigueur et cette exigence, je les ai appliquées à ce nouveau projet.

L'esprit d'équipe est essentiel à bord d'un bateau, mais toi tu viens du solitaire...

Oui, et c'est justement l'angle que j'ai choisi. Bien sûr, la voile en équipage apporte beaucoup d'enseignements et j'en parle souvent dans mes interventions. Mais la réalité du monde professionnel, c'est que chacun doit atteindre ses propres objectifs. Au fond, la voile est un sport individuel qui se joue en équipe. Et cela correspond assez bien à la réalité de l'entreprise. J'interviens souvent après des entraîneurs ou des joueurs de rugby, dont le discours est naturellement centré sur l'esprit d'équipe et le collectif. Mais dans les échanges que j'ai ensuite avec mes clients, ils me disent souvent que mon approche ressemble finalement plus à leur quotidien.

Tu évoques plusieurs fois Ben Ainslie dans ton livre ...

Oui, nous avons gardé une très bonne relation. J'ai eu la chance de naviguer contre lui lorsqu'il était au sommet de son art. C'était exceptionnel. Quand on est jeune, avoir un modèle qui montre la voie est précieux. Et quelques années plus tard, pouvoir régater contre lui – et même le battre, puisque je fais partie des rares à l'avoir

battu trois fois sur des régates complètes – reste forcément marquant.

Ce qui impressionne chez Ben Ainslie, c'est la combinaison du talent et du travail. Parfois, il est simplement à côté de toi, à la même vitesse. Puis soudain, il trouve une opportunité, un petit décalage que tu n'avais pas vu. C'est là que tu comprends la dimension de son talent et de son sens du vent. Mais c'est aussi un énorme travailleur. À l'entraînement, il ne lâche jamais rien et passe un temps considérable sur l'eau. En France, quelqu'un comme Franck Cammas incarne aussi cet état d'esprit. Mais Ben Ainslie, c'est encore un niveau au-dessus. Il a réussi à être performant dans toutes les disciplines auxquelles il s'est attaqué.

Aujourd'hui, quel regard portes-tu sur la voile ?

La voile s'est énormément modernisée avec l'arrivée des foils. La vitesse est devenue centrale. Mais j'ai parfois le sentiment que la tactique

est passée au second plan, alors qu'elle était autrefois déterminante. Bien sûr, si tu n'avances pas, tu n'as aucune chance. Mais quand on regarde des marins comme Ben Ainslie ou Tom Slingsby, on voit que leur énorme bagage tactique, acquis pendant des années en Laser ou en Finn, reste un avantage décisif.

Face à eux, certains barreaux issus uniquement de séries très rapides ont parfois moins de culture tactique. Or cela se construit avec le temps. Quand on regarde le SailGP avec un œil d'expert, on voit souvent que la différence se fait aussi sur les choix tactiques pendant la manche. Ce n'est pas un hasard.

Au fond, mon livre et mes interventions partent d'une idée simple : capitaliser sur ce que l'on a appris. Dans le sport, on accumule énormément d'expérience, mais elle se perd souvent lorsque la carrière s'arrête. Moi, j'ai voulu la transmettre.





« Il y a des moments, en mer comme dans la vie, où on sent que c'est le bon cap. Où l'intuition rejoint l'expérience. Écrire ce livre, c'est un peu comme choisir de tirer un dernier bord pour rentrer au port, même quand la régata est terminée. ... Ce bord-là, je le prends pour transmettre. Transmettre ce que le sport m'a appris sur moi, sur les autres, et surtout, sur la force du collectif. Car malgré l'apparence d'un sport solitaire, je n'ai jamais été seul. Derrière chaque performance individuelle, il y a eu des entraîneurs, des ingénieurs, des partenaires d'entraînement... parfois même des adversaires devenus alliés. C'est cette réalité-là, souvent invisible, que je veux mettre en lumière....

Ce livre répond à un besoin concret : savoir comment construire une collaboration exigeante, efficace, durable, même dans les contextes les plus compétitifs. Je ne propose pas de recette miracle. Plutôt un retour d'expérience honnête, incarné, parfois brut. Un récit

de terrain, sur l'eau comme en entreprise, où le partage s'est révélé être, à chaque fois, un accélérateur. Et toujours avec la conviction forte que partager, c'est gagner !

...

Le jour où j'ai compris que je ne gagnerais pas seul

Palma de Majorque, 2007. C'est ma première grande régata internationale en Finn. Je viens d'intégrer cette série, après plusieurs années passées en Laser. Je suis encore en phase d'apprentissage : nouveau bateau, nouvelles sensations, tout reste à construire. Et surtout, je suis seul. Pas de coach, pas de structure, pas de cadre. Juste moi, mon matériel, et l'envie de progresser.

Ce jour-là, les conditions sont instables, orageuses. Vent léger, oscillant. Un plan d'eau difficile à lire. Mais je parviens à trouver le bon tempo. J'enchaîne les bons choix. Et je remporte la manche. Devant les meilleurs mondiaux.

Je rentre à terre, surpris, heureux, mais concentré. Je

sais que cette victoire ne fait pas tout. C'est un instant. Une photographie. Quand j'arrive au port, je suis encore dans ma bulle. Fatigué, mais porté par cette sensation rare d'avoir fait juste. J'approche de la remorque de mise à l'eau pour sortir mon Finn sur le ponton flottant, mais je ne parviens pas à le hisser seul. Le bateau est trop lourd, je ne suis pas encore assez costaud pour ce type de manœuvre.

C'est alors qu'un géant à la carrure impressionnante s'avance, saisit l'avant du bateau à une main et m'aide sans un mot. C'est Michael Maier. Une légende tchèque. Plusieurs participations aux Jeux olympiques, et à la Coupe de l'America. Une force de la nature. Il ne me connaît pas, mais il m'aide, naturellement. Ce geste, simple et direct, m'impressionne autant que la manche que je viens de gagner. Et juste après, un autre navigateur s'avance vers moi. Pieter-Jan Postma. Vice-champion du monde. Une autre référence du circuit. Il me félicite, puis me demande, sans détour : « Qu'est-ce que tu as vu sur l'eau ? »

Je ne sais pas quoi répondre. Honnêtement, je me méfie. Dans ma culture sportive, on ne livre pas ses repères. On protège ses trouvailles. Mais PJ ne cherche pas à soutirer une information. Il partage ses observations, ses hésitations, ses propres essais. Il ouvre le dialogue. Alors, je m'y risque. J'explique ce que j'ai ressenti, comment j'ai navigué, ce que j'ai tenté. En échangeant avec lui, je réalise que je clarifie mes propres idées. Ce que je croyais devoir garder pour moi devient plus solide, plus utile, quand je le formule. Et je comprends une chose essentielle : partager ne

me rend pas vulnérable. Cela me rend plus fort.

Ce jour-là, une conviction a pris racine. Celle qui donne son titre à ce livre : Partager, c'est gagner.

Du solo au collectif : une trajectoire

Quand j'ai commencé la voile, j'étais seul. Un enfant sur un petit dériveur, face au vent, face aux éléments. Cette autonomie, je l'ai cultivée pendant des années. Elle m'a structuré. Elle m'a permis de développer une capacité d'analyse, une rigueur intérieure, une responsabilisation précoce. Tout reposait sur moi, et j'aimais cela. Mais cette posture avait ses limites. À mesure que le niveau augmentait, je me suis heurté à des murs. Des murs invisibles : ceux qu'on ne franchit pas sans l'aide d'un regard extérieur, d'un retour, d'un partenaire d'entraînement, d'un coach, d'un rival exigeant. Progressivement, j'ai compris que l'autonomie ne suffisait plus. Que ce qui me faisait avancer, ce n'était plus seulement mon travail individuel, mais la qualité des liens que je tissais. Mes progrès les plus significatifs sont venus quand j'ai commencé à partager mes doutes, à confronter mes hypothèses, à m'ouvrir à d'autres regards. C'est ce basculement du solo au collectif qui a transformé mon approche. Pas en renonçant à l'exigence personnelle. Mais en acceptant qu'on ne performe jamais durablement seul.

Parce que partager, c'est aussi s'engager

Partager, c'est prendre position. C'est assumer sa part. C'est sortir du confort de la réserve pour entrer dans le mouvement. Celui du progrès, du lien, de la transformation.

« LE PARTAGE EST UN ACCÉLÉRATEUR. PARTAGER, C'EST GAGNER ! »

Dans un monde qui change vite, la collaboration n'est plus un supplément d'âme : c'est une décision, un effort, un cap. Mon entrée au Pôle France de La Rochelle à 19 ans a marqué un tournant. Ce qui m'a demandé le plus d'efforts, ce n'est pas l'entraînement. C'est d'accepter que mes rivaux soient aussi mes coéquipiers. En voile olympique, le système est simple et brutal : qu'il s'agisse des championnats du monde jeunes (moins de 21 ans) ou des Jeux olympiques, il n'y a qu'une seule place par pays et par série. Une seule. Cela veut dire que les personnes avec qui vous vous entraînez, mangez, analysez vos performances... sont aussi celles contre qui vous êtes directement en compétition. Tous les jours.

Ce paradoxe, collaborer avec celui qui peut prendre votre place, je l'ai vécu de plein fouet. Travailler main dans la main avec son adversaire, progresser ensemble, tout en sachant qu'un seul ira au bout. C'est déroutant. C'est inconfortable. Mais c'est une école puissante. Elle m'a obligé à revoir ma posture. À passer d'une logique de protection à une logique de contribution. À comprendre que le vrai levier de progression, c'est le collectif, même quand il est concurrentiel. En m'ouvrant, en partageant, y compris avec ceux que je devais battre, j'ai progressé plus vite. Il a fallu du temps, des tâtonnements, des dé clics. Il a fallu comprendre que donner ne m'affaiblissait pas. Que cela me structurait. ...

Et surtout, j'ai compris une chose : l'humilité n'est pas un renoncement. C'est une force. Celle qui permet de rester curieux, disponible, à l'écoute. Même quand on a de l'expérience. Surtout à ce moment-là.

Travailler avec son concurrent direct

Travailler avec Thomas, rival sur ma préparation olympique, n'a pas été simple au début. On se respectait, ce n'était pas le problème. Mais concrètement, on visait la même place. Et on devait se montrer nos réglages,

partager des techniques, se croiser à chaque virement. Tout nous poussait à nous comparer. Et à chaque instant, on savait que tout ce qu'on montrait à l'autre pouvait jouer contre soi. Mais j'ai décidé de ne pas tomber dans ce piège. J'ai ouvert mes données. Mes notes. Mes routines. Non pas pour être sympa, mais parce que je savais que, comme avec PJ, ça me forcerait à progresser. Pour transmettre, il faut comprendre. Pour expliquer, il faut avoir clarifié ses idées. Et chaque fois que je devais montrer une astuce à Thomas, je devais d'abord être capable de la justifier. Et là, je me suis surpris. À plusieurs reprises, en expliquant un geste ou un réglage, je réalisais que je n'en avais qu'une idée floue. Je devais creuser, observer, affiner. Et souvent, ce processus me faisait découvrir une meilleure façon de faire. C'est en verbalisant mes intuitions que je les ai rendues plus robustes. En formulant mes repères, je les ai renforcés.

Ben Ainslie

Quand je suis arrivé en Finn, ce qui me fascinait, c'était la possibilité, un jour, de naviguer contre Ben Ainslie. Le Britannique dominait la série Finn sans partage, et il le faisait avec une précision millimétrée, une rigueur de chaque instant. Pour nous autres, jeunes prétendants, il représentait à la fois le sommet et le mur infranchissable.

À quelques mètres de moi, Ben Ainslie. L'homme que j'avais vu douze ans plus tôt, un matin de septembre 2000, à la télévision, quand il avait arraché sa première médaille d'or à Sydney en battant Robert Scheidt. Ce jour-là, adolescent de 15 ans, je m'étais dit : « Moi aussi, je veux vivre ça. Moi aussi, je veux aller aux Jeux. » Ce matin-là, mon rêve est né.

Douze ans plus tard, nous sommes côte à côte, prêts à nous élancer dans nos finales olympiques. J'ose lui dire, simplement : « C'est toi qui m'as donné envie d'être là. C'est en te regardant en 2000 que j'ai su que je voulais aller aux Jeux. »



Il me regarde. Écoute. Silencieux un instant. Puis répond, d'une voix calme, sans détour : « Tu es à ta place. Tu as fait le boulot. Tu es prêt. » Pas un mot de trop. Pas de discours. Juste cette reconnaissance. Ce passage de témoin.

Et c'est précisément ce que m'a appris cette phrase de Ben Ainslie, sur la cale de mise à l'eau des Jeux de Londres. Une phrase de reconnaissance, simple et juste, qui a eu la puissance de réaligner mon état d'esprit. Elle n'a pas changé ma technique. Elle n'a pas transformé mon matériel. Mais elle a révélé ma solidité intérieure, à l'instant où j'en avais besoin.

... Nous étions en manche, et je me suis retrouvé derrière Ben Ainslie à l'attaque d'un bord de vent arrière. Normalement, c'était son terrain. Le vent arrière, c'était son royaume : il avait cette réputation d'être imbattable, d'une précision chirurgicale dans la manière de surfer les vagues, de contrôler chaque mouvement du bateau. Mais ce jour-là, les conditions jouaient en ma faveur. Une houle légèrement décalée par rapport à l'axe du vent, très similaire à celles de La Rochelle, mon terrain d'entraînement quotidien. J'ai senti que je pouvais libérer le bateau, trouver la bonne cadence, jouer avec les vagues comme je le faisais chez moi. Et petit à petit, j'ai commencé à revenir. À grappiller, vague après vague. Jusqu'à réussir à le dépasser. Je n'oublierai jamais sa réaction. Ben Ainslie, la légende vivante, s'est mis en colère. Pas contre moi, mais contre lui-même. Frustré de se faire battre sur son domaine de prédilection.

▲ **Le Britannique Ben Ainslie est le marin olympique le plus médaillé de l'histoire avec 4 médailles d'or et 1 médaille d'argent.**

Photo : Sailing Energy

Je voyais ses gestes saccadés, son agacement grandir. C'était la première fois que je le voyais perdre ce masque de maîtrise absolue.

Ce moment m'a appris deux choses. La première : même les plus grands ne sont pas intouchables. Même les meilleurs techniciens peuvent être pris en défaut. La seconde : j'ai découvert son état d'esprit. Cette rage de ne rien lâcher, cette intolérance à la moindre faille, même dans une simple manche d'entraînement. Pour moi, dépasser Ainslie ce jour-là, même juste sur un bord, n'était pas une victoire. C'était une révélation.



232 pages - 22 €
Éditions Eyrolles