



**HAL**  
open science

## La construction de savoirs légitimes en entreprise par l'intervention de conférenciers sportifs

Fabrice Burlot, Julien Pierre, Lilian Pichot

### ► To cite this version:

Fabrice Burlot, Julien Pierre, Lilian Pichot. La construction de savoirs légitimes en entreprise par l'intervention de conférenciers sportifs. *Sciences de la Société*, 2009, Les savoirs de l'intervention en sport : entre sciences et pratiques?, 77, pp.123-137. hal-01744403

**HAL Id: hal-01744403**

**<https://hal-insep.archives-ouvertes.fr/hal-01744403>**

Submitted on 27 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **La construction de savoirs légitimes en entreprise par l'intervention de conférenciers sportifs**

Fabrice BURLLOT, Julien PIERRE, Lilian PICHOT

*Article publié dans : Science de la société (ISSN : 1168-1446), 2009, vol. 77, pp. 123-137 (Les savoirs de l'intervention en sport : entre sciences et pratiques ?)*

Julien PIERRE

A.T.E.R.

UFR STAPS - Université de Strasbourg

14 rue René Descartes

67 084 STRASBOURG Cedex

Équipe de recherche en Sciences sociales du sport (EA 1342)

[jpierre@umb.u-strasbg.fr](mailto:jpierre@umb.u-strasbg.fr), 03 88 15 72 54

Lilian PICHOT

Maître de conférences

UFR STAPS - Université de Strasbourg

14 rue René Descartes

67 084 STRASBOURG Cedex

Équipe de recherche en Sciences sociales du sport (EA 1342)

[pichot@umb.u-strasbg.fr](mailto:pichot@umb.u-strasbg.fr), 03 88 15 72 55

Fabrice BURLLOT

Sociologue

Chercheur au laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP

11 avenue du Tremblay

75 012 PARIS

[fabrice.burlot@insep.fr](mailto:fabrice.burlot@insep.fr), 01 41 74 41 00

### **Introduction**

Dès les années 1970, les principaux acteurs du développement du sport professionnel, à commencer par les entraîneurs, puisent dans l'univers entrepreneurial des méthodes et des principes de travail issus du « monde des affaires » (Barbusse, 2008). Cette interaction se voit renforcée à partir des années 1980 par ce qu'Alain Ehrenberg (1991) appellera « le culte de la performance ». Marquée par des similitudes entre les figures de l'entrepreneur et du sportif de haut niveau, une idéologie de la

performance gagne alors l'ensemble des interstices de la société (Heilbrunn, 2004). Ainsi, au tournant des années 1990, nombreuses sont les entreprises à solliciter des athlètes et entraîneurs issus de l'univers sportif. Devenus désormais des figures légitimes de la performance au sens large, certains ex-sportifs, à commencer par ceux qui bénéficient d'un éclairage médiatique important, se muent en conférenciers et interviennent en entreprise pour exposer les raisons de leur réussite sportive. Basé sur l'instrumentalisation de l'image du sport de haut niveau, un véritable marché du consulting sportif en entreprise se développe au tournant des années 2000. Un des symboles du recours à ces figures mythiques reste la sacralisation d'Aimé Jacquet, élu « Homme de l'année » 1998 par *Stratégies*<sup>1</sup>, un magazine destiné aux cadres d'entreprise. Érigé au rang de chef étoilé, l'ancien champion du monde de football est, à partir de 1998, fréquemment convoqué par des dirigeants pour expliquer la manière dont il a managé son groupe pour performer<sup>2</sup>. Dans le même registre, le basketteur Yao Ming est élu « Travailleur modèle » chinois en 2005. Partant, il n'est guère étonnant que de nombreux sportifs fassent l'objet de sollicitations des entreprises et trouvent dans le coaching un marché porteur susceptible de leur offrir une reconversion intéressante<sup>3</sup>. Stéphane Diagana a ainsi fondé sa société *Spike* et expose aux cadres d'entreprise la manière dont il a appréhendé la relation entraîneur/entraîné pour accéder à la performance et gérer ses échecs. Autant de thèmes susceptibles d'intéresser des dirigeants préoccupés par l'optimisation de leur capital humain et soucieux de rendre plus consensuelles les décisions. Les entreprises fondent ainsi l'espoir que la venue et le discours de ces figures du sport puissent (re)mobiliser les salariés. Le public visé est la plupart du temps recruté parmi les cadres, voire les technico-commerciaux de l'entreprise, c'est-à-dire des salariés soumis à des logiques managériales (gestion d'équipe, de services, voire de divisions) ou commerciales (relations clients/fournisseurs). Entendu comme l'importation de règles d'un espace social – ici celui de l'espace du sport de compétition – vers un autre espace – celui de l'entreprise –, ce processus d'hétéronomisation (Poiraud et Teboul, 2007) pose la question de la signification des interventions des conférenciers sportifs en entreprise et des objectifs visés. La nature des savoirs dispensés par ces sportifs reconvertis doit être questionnée pour montrer en quoi et comment ils peuvent interpeller les salariés. De plus, comment les commanditaires (la plupart du temps des dirigeants de l'entreprise)

---

<sup>1</sup> L'affiche (60 x 90 cm) de la Une de *Stratégies* le mettant en scène trône dans son bureau de la Fédération française de football (FFF), en tout cas au moment où il occupe la fonction de Directeur technique national, entre 1998 et 2006.

<sup>2</sup> Lorsque l'on demande à Aimé Jacquet s'il a fait l'objet de sollicitations de la part de dirigeants d'entreprise avant son titre de champion du monde de 1998, il répond : « *Jamais... rien. Zéro. [...] À ma grande surprise, après 98, je me suis aperçu que beaucoup d'entreprises étaient très heureuses qu'on puisse leur faire voir comment on fonctionnait* » (source : entretien du 10.10.06 au siège de la FFF).

<sup>3</sup> Il est intéressant de noter que les interventions en entreprise sont parfois inscrites dans les contrats de certains entraîneurs de football évoluant en Ligue 1. Une croyance au transfert possible du modèle de gestion des sportifs de haut niveau à la gestion des cadres/managers, consolidée par le charisme d'un coach qui a performé, suffit à leur conférer une image spécifique de figure mythique du management. Les propos de Patrice Lagisquet d'Axa illustrent cette doxa : « *Les entraîneurs sont des gens qui ont une vision. Ils ne se cantonnent pas sur des constats ou des clichés à un instant "t", ils ont une vision de ce qu'ils veulent faire, de l'évolution qui est nécessaire. Ils s'engagent en se disant : "On va se donner les moyens d'y arriver" et, à partir de là, ils dégagent une force qui fait avancer les autres* » (Delmas, Leccia, Roche, 2007, p. 72).

mettent en scène les interventions des conférenciers pour encourager la fabrication de croyances partagées relatives au monde du travail ? D'ailleurs, sur quelles croyances se fondent ces interventions ?

Nous proposons de comprendre comment un corpus de savoirs liés à la performance au travail peut être assimilé par la force de conviction d'un conférencier qui va favoriser la cristallisation des croyances collectives des salariés. Partant du principe que peu de connaissances sont acquises, comprises et tolérées sans la médiation d'autrui (Bouvier, Conein et al., 2007), notre recherche tente d'identifier les conditions qui favorisent la mobilisation des salariés et qui tendent à légitimer des modes de management. Cette problématique peut être abordé en questionnant la relation entre, d'une part, les discours producteurs d'effets attendus par les commanditaires ainsi que par le statut de l'énonciateur perçu comme expert et, d'autre part, les connaissances recherchées par les salariés. Aussi, afin d'objectiver la manière dont les normes légitimes de la connaissance managériale ou gestionnaire sont construites dans l'entreprise (Boussard, 2008), nous prenons appui sur différentes enquêtes empiriques, notamment sur les récits d'expériences vécues livrés par deux catégories d'acteurs : les conférenciers invités au nom de leur expertise sportive et les commanditaires de ces interventions.

### **Méthodologie**

Quatre entretiens semi-directifs ont été menés avec *Aimé Jacquet* (entraîneur champion du monde de football, directeur technique national de la FFF), *Stéphane Diagana* (champion du monde du 400 m haies en 1997, consultant chez France Télévisions et gérant de la société Spike), *Michel Marle* (ex-athlète de haut niveau, vice-président de la Fédération française d'athlétisme et directeur de l'Académie de la Performance, cf. *infra*) et *Léonard Specht* (ancien footballeur professionnel sélectionné en équipe de France, actuellement directeur des ressources humaines de Lohr Industries). Deux autres entretiens ont été réalisés avec le directeur de la communication de l'entreprise Würth ayant sollicité l'ex-footballeur professionnel *Jean-Pierre Papin* et le responsable de la formation de l'entreprise Lilly France ayant également fait appel à un ex-footballeur professionnel en la personne de *Marc Keller* (manager général du RC Strasbourg).

## **Les savoirs des modèles sportifs pour modeler les pratiques des salariés**

### **Principes et objectifs des interventions**

Faire adhérer les salariés à la logique du modèle sportif compétitif, basé sur des valeurs elles-mêmes promues par les représentations communes, comme le dépassement de soi, le dévouement, l'abnégation, l'esprit d'équipe, semble être devenu un des objectifs invariants des entreprises néo-

capitalistes. L. Boltanski et È. Chiapello (1999) ne soulignent-ils pas la (ré)apparition<sup>4</sup> de nouveaux vocables comme "équipe", "coach", "manager", "marathonien" et "athlète" pour caractériser les salariés ? Il semble d'ailleurs intéressant de constater que l'ouvrage *Mobiliser les ressources humaines*<sup>5</sup> entame le chapitre « *Motiver les salariés* » par : « *Yannick Noah, Guy Roux, Aimé Jacquet et Bernard Laporte volent au secours des entreprises pour proposer leurs services en matière de motivation* ». Les interventions orales des conférenciers sportifs en entreprise sont désormais à la mode<sup>6</sup>.

Le principe de ces interventions reste intelligible : une entreprise se paye la venue d'une figure emblématique, sportif ou entraîneur, chargée de construire des passerelles entre les univers du sport et de l'entreprise et de délivrer des recettes de management (même s'ils affirment souvent qu'il n'en existe pas) auprès d'un groupe de salariés sélectionnés. Ces champions médiatisés « *au caractère exemplaire* »<sup>7</sup> sont chargés de « *faire passer par le sport quelques idées générales au niveau de la motivation dans une démarche commerciale. [...] Le but est de faire un parallèle entre les qualités des champions et celles de ces commerciaux que l'on considère comme les champions de leurs entreprises* »<sup>8</sup>. Récit d'un exploit, explication de stratégies sportives, mise en évidence des analogies

---

<sup>4</sup> Il ne semble pas qu'il faille attendre la fin du XX<sup>e</sup> siècle pour voir émerger des analogies lexicales entre les univers sportif et entrepreneurial. Ainsi, le journal *L'Effort* de l'entreprise Berliet mentionne en 1919 qu'« *une usine bien organisée [...] doit être comme une équipe de football [...] où chacun se met de lui-même à la place qui lui convient le mieux, et où il remplit son rôle, avec orgueil, avec joie, de tout son cœur* », cité par Fridenson (1989, p. 53).

<sup>5</sup> Rédigé par Emmanuel Abord de Chatillon, Céline Desmarais et Martine Meunier, éditions Foucher, 2003.

<sup>6</sup> Nombreux sont en effet les sportifs et entraîneurs de haut niveau, en exercice mais plus fréquemment en quête de reconversion, à mettre en évidence les enseignements à tirer des expériences sportives. Une liste (non exhaustive) des principaux sportifs et entraîneurs qui interviennent (ponctuellement ou régulièrement) en tant que conférenciers dans des entreprises peut être proposée : Stéphane Diagana, Marie-José Pérec, Jean Galfione (athlétisme) ; Christian Target (basket-ball) ; Guy Roux, Aimé Jacquet, Paul Le Guen, Didier Deschamps, Gérard Houiller, Alain Perrin, Arsène Wenger, Michel Hidalgo, Luis Fernandez, Jean-Pierre Papin, Franck Leboeuf (football) ; David Douillet, Jean-Luc Rougé (judo) ; Guy Forget, Yannick Noah, Arnaud Clément, Nathalie Tauziat, Justine Henin (tennis) ; Bernard Laporte, Abdelatif Benazzi, Fabien Galtier, Daniel Herrero (rugby) ; Caroline Attia, Florence Masnada, Franck Piccard, Edgar Grospron (ski) ; Ellen Mac Arthur, Michel Desjoyeaux, Franck Cammas (voile), etc.

<sup>7</sup> Une consultante qui s'occupe de la reconversion professionnelle des sportifs de haut niveau estime que leurs principaux atouts sont « *une personnalité moteur à 300% et du dynamisme à revendre* » (*Le Monde* du 22 novembre 1989).

<sup>8</sup> *Libération* du 13 novembre 1986, d'après les déclarations d'un membre de Promosports Conseils. Ces champions contribuent à développer des croyances au transfert de compétences entre l'espace sportif et celui de l'entreprise. D'ailleurs, l'attention particulière portée par les recruteurs aux candidatures (CV) faisant état de pratiques sportives collectives (football, volley-ball, etc.) ou dites à risque comme l'escalade ou le parapente contribue à faire de la pratique sportive un indicateur de personnalité. Josiane Agard, consultante et auteure de l'ouvrage *Le Recrutement de A à Z* explique : « *Écrire noir sur blanc que l'on titille le ballon rond, que l'on caresse la roche ou que l'on a tel handicap au golf montre clairement les valeurs culturelles et sociales auxquelles on s'identifie* ». Lire notamment GUTHMANN Anne, « Les sportifs cherchent un second souffle dans l'entreprise », in *Libération*, 25/02/92 ainsi que JAURENA Christian, « L'effet du parapente sur le CV », in *Libération*, 25/02/92. Ce dernier article montre que certains recruteurs tissent des liens explicites entre l'activité pratiquée et le poste à occuper : « *Un féru d'aïkido, parce qu'il a appris à maîtriser l'art de donner et de recevoir, pourra aller très loin dans le contrôle de gestion. Inversement, je ne recruterai pas forcément un amateur de voile en solitaire comme directeur général. Je l'orienterai vers des travaux de recherche, dans lesquels il pourra jouir d'une grande autonomie. Quant au tennisman, classé, il excellera dans un job très*

de valeurs entre sport et entreprise ou tout simplement narration de la préparation à un événement (journées-types)<sup>9</sup>, différentes entrées dans les discours encouragent les salariés à entretenir leur motivation dans le but d'être davantage performant. L'entreprise met d'ailleurs en place des dispositifs organisationnels capables de rendre le public visé réceptif à la rationalité managériale, c'est-à-dire aux « bonnes » manières de procéder mais aussi aux modes de fonctionnement légitimes dans l'entreprise. La sollicitation de ces conférenciers sportifs répond souvent, pour les dirigeants des entreprises qui les contactent (directeurs généraux, directeurs commerciaux, plus rarement des DRH), à des questions de motivation et de leadership (volonté de (re)mobiliser leurs équipes de travail), de communication (améliorer la cohésion et la réactivité), voire des problématiques organisationnelles (efficacité et changement par une ré-organisation du travail). Aimé Jacquet relate la manière dont s'opèrent les premières prises de contact avec les dirigeants d'entreprise qui le font intervenir : « *Les gens me disent : "On aimerait que vous veniez nous expliquer comment vous avez fait pour mettre en place toutes ces valeurs, comment vous avez fait pour que ces gens là répondent présents au bon moment, soient disponibles et conquérants, audacieux"*. Stéphane Diagana dévoile également la nature des premiers contacts lorsqu'il est sollicité : « *Alors les gens ne me disent jamais au téléphone directement : "Voilà on voudrait vous faire intervenir sur tel et tel problème dans l'entreprise". Ils attendent que je me déplace et que l'on se rencontre pour me donner certaines directives. Et là je sens qu'il y a une volonté de leur part de piloter tout ça, d'envoyer tel ou tel message du type : "J'aimerais bien que certains comprennent qu'il faut être plus mobile dans l'entreprise parce que l'on ne peut pas rester tout le temps au même poste". Parfois on sent que certains ont des intentions.* »<sup>10</sup>. Le recours aux conférenciers participe au travail de persuasion de l'efficacité des modèles de référence dans la sphère du travail. Ces passeurs d'idées sont des figures typiques de l'excellence individuelle et de la réussite collective. Ils incarnent en effet des figures de la communauté d'appartenance – le groupe des professionnels managers – et de la performance, des figures que les entreprises cherchent à imprégner dans les esprits du personnel. Les conférenciers ont pour habitude d'apporter les conditions de la fabrication des héros collectifs et *a fortiori* de la réussite collective<sup>11</sup>. D'ailleurs, un des objectifs des managers qui les sollicitent est bien de contribuer à accroître la motivation et l'investissement des salariés au travail. Le récit de Léonard Specht, ancien joueur professionnel de football entraîné par Aimé Jacquet, devenu depuis DRH de Lohr Industries, illustre cette volonté : « *J'appelle Aimé*

---

*opérationnel, dans lequel il pourra mesurer immédiatement les résultats de ses efforts* » (d'après Gustave Laugery d'Eurosearch).

<sup>9</sup> « *L'événement était tellement exceptionnel que les gens se sont dit : "Quand même on ne va pas à la réussite comme ça, il y a quelque chose qui s'est passé", donc j'ai expliqué comment on avait fonctionné pendant quatre ans* », Aimé Jacquet (entretien du 10.10.06).

<sup>10</sup> Entretien avec Stéphane Diagana du 22.11.06.

<sup>11</sup> Ainsi entend-on Edgard Grosiron, ancien champion du monde de ski de bosses, s'adresser aux internautes sur son site : « *Vous m'avez vu monter sur des podiums. Aujourd'hui, je me spécialise dans une activité de consultant en management de la performance des hommes, des équipes, dans le monde économique mais aussi dans le monde sportif. [...] Je vous propose de régénérer le dynamisme et la motivation de vos équipes pour bâtir ensemble un management solide* » ([www.grosiron.net](http://www.grosiron.net)).

Jacquet et je lui dis : "Écoute Aimé est-ce que tu peux venir parler aux chefs d'équipes parce qu'on doit relever des challenges, on doit sortir tant et tant de tramways et il faut que les gars bossent". Il est venu leur parler. [...] Et il leur a dit : "Écoutez, vous êtes chef ! Si les ouvriers arrivent à 8 heures et que vous arrivez à 8 heures, vous êtes foutus". [...] Après, les mecs ils étaient là à 7 heures, ils voyaient les retards et sanctionnaient les ouvriers. »<sup>12</sup>. Le récit des aventures sportives, souvent collectives qui sont présentées par analogie avec le cadre de travail de l'entreprise, permet aux salariés d'idéaliser et de s'identifier aux héros de ces histoires (Centlivres, Fabre & Zonabend, 1999). Consciente du potentiel de développement de ce marché du consulting en entreprise, la Fédération française d'athlétisme a développé une « Académie de la Performance » dont l'objet consiste à vendre une prestation de service aux entreprises pour les aider dans l'atteinte de leurs objectifs managériaux et commerciaux.

### **L'Académie de la Performance de la FFA<sup>13</sup>**

« Qu'ils le veuillent ou non, aujourd'hui, les acteurs de l'entreprise sont confrontés aux exigences, aux contraintes engendrées par la nécessité d'une performance permanente et toujours accrue. La majorité d'entre eux n'a pas été préparée à affronter ces nouvelles situations. Le risque est grand, pour beaucoup, d'en subir les contraintes sans accéder pour autant aux bénéfices que procure l'accomplissement de soi. » Les phrases introductives de la brochure de la Fédération française d'athlétisme présentant son Académie, insistent sur la nécessité pour les salariés, pourtant de plus en plus autonomes et individualistes en apparence, de trouver dans le coaching une béquille nécessaire à leur équilibre personnel et à la bonne marche de l'entreprise. Le principe de cette Académie est de mettre à disposition des entreprises demandeuses une offre de coaching adaptée à leurs besoins. Ainsi, la fédération dispose d'athlètes de notoriété importante (S. Diagana, M.-J. Pérec, J. Galfione, C. Arron, etc.) qu'elle met en relation avec ces entreprises. Trois programmes leur sont proposés :

- une conférence/débat avec la présence d'un athlète et, forcément, de son (ou d'un) entraîneur ainsi que d'un « spécialiste du monde des entreprises », entendu par là un membre de la FFA justifiant d'une expérience entrepreneuriale ;
- des ateliers/séminaires qui mêlent, durant deux jours, ateliers pratiques avec des plans personnalisés d'entraînement et séminaires de gestion du stress ;

<sup>12</sup> Entretien avec Léonard Specht, 04.04.06, au siège de Lohr Industries, l'entreprise dans laquelle il exerce la fonction de directeur des ressources humaines.

<sup>13</sup> Sources : entretien avec Michel Marle, Directeur de l'Académie de la Performance, le 21 juin 2006 ; entretien avec Stéphane Diagana, conférencier, le 21 juin 2006 ; brochure interne « La FFA crée l'Académie de la Performance ».

- du coaching individuel avec comme objectif de redonner à une personne ciblée, souvent un « acteur clé » dans l'entreprise, « la possibilité d'exprimer totalement ses capacités ».

### **La nature des savoirs et discours mobilisés**

Si les savoirs dispensés demeurent pluriels et peuvent être classés (savoir-être, savoir-faire, savoir-penser), ils partagent la caractéristique commune d'être avant tout pragmatiques, c'est-à-dire fondés sur des expériences sportives issues du terrain.

#### ***Savoirs pragmatiques et transmission idéologique d'une méthodologie de l'action***

L'intervention des conférenciers sportifs s'inscrit dans un processus de professionnalisation<sup>14</sup> du public visé qui vise la constitution ou le renforcement de savoirs managériaux relatifs, par exemple, au leadership, à la motivation, à la conduite de projets. Considérée comme action de formation exceptionnelle, la collaboration du conférencier cherche à légitimer des savoirs techniques et scientifiques. La particularité de ces savoirs tient au fait qu'ils ne reposent pas sur des propositions issues d'un savoir théorique sur le management mais sur des propositions issues d'un savoir pragmatique, c'est-à-dire de ce que l'on peut appeler une « méthodologie de l'action ». Aimé Jacquet explique ainsi, sans forcément qualifier (ni avoir conscience de) la nature de ses savoirs, que ses discours sont basés sur l'action et la pratique de terrain : « *Par cette méthodologie qui est très rigoureuse, méthodologie très professionnelle. [...] J'ai expliqué notre aventure devant des entreprises. C'est parti comme ça, mais je ne suis pas conférencier par vocation. En revanche, je sais expliquer comment on fait un projet et comment on fait. Parce que c'est ça le problème : les gens ne savent pas que chaque entraîneur se doit d'avoir un projet et un objectif. Et comment il doit y arriver, c'est à lui de mettre tout ça en place pour justement, vis-à-vis de ses employeurs, vis-à-vis de son patron, être en accord avec les objectifs et deuxièmement, être en accord avec ce qui est beaucoup plus important : comment faire fonctionner son groupe ? Parce que c'est très facile de dire : "on devrait", "on pourrait", "il faudrait". Pour nous, c'est exclu. Nous on parle : "on doit", "on fait" ».* Ces savoirs sont d'autant plus pragmatiques qu'ils s'ancrent dans l'univers du sport de haut niveau ; un univers qui est justement conditionné par la recherche de l'efficacité maximale. Ainsi, en faisant appel à la médiation de ces experts sportifs, l'entreprise est alors présentée comme un lieu de rationalisation de savoirs qui, par les actions et les expériences vécues, peuvent devenir des savoirs formels (Freidson, 1986). L'entreprise produit ainsi des savoirs qualifiés de légitimes parce qu'ils sont portés par des personnages perçus comme légitimes.

---

<sup>14</sup> La professionnalisation peut être ici entendue comme la formalisation de savoirs (technico-pratiques liés aux expériences individuelles et collectives ainsi qu'aux formations initiales, continues et internes à l'entreprise de chacun) et leur utilisation pour faire reconnaître la légitimité d'une pratique.



L'entreprise s'engage dans un mécanisme de certification de la valeur des savoirs pratiques et use du pouvoir de conviction et de persuasion des experts sportifs pour faire valider un ensemble de savoir-faire techniques (une méthodologie utile à la vente ou à l'action commerciale, par exemple). En d'autres termes, l'enjeu du savoir professionnel consiste à faire reconnaître une définition du problème et une façon adaptée de le résoudre par la mise en œuvre de bonnes solutions (Boussard, 2008). Or, ce sont justement ce type de solutions qu'apportent les conférenciers à travers le récit de leurs expériences. En ce sens, les interventions des conférenciers sont marquées par des opérations de mises en forme symboliques, notamment par un travail « d'habillage rhétorique ». La rhétorique s'appuie sur un triple discours (Boussard, *ibid.*) : un discours axé sur le problème (comment faire coopérer de fortes individualités dans une équipe sportive comme au travail ?) ou l'incertitude (la réaction du client à la proposition de prestation, la réaction de l'adversaire face à l'organisation tactique de l'équipe), un discours sur la solution à adopter (tactique à employer face à l'adversaire, attitude en termes de consignes, etc.) et un discours sur l'effet qui conduit à théoriser la source des problèmes (diagnostic préalable révélant les forces et les faiblesses, incomplet ou partiel) et à apporter des témoignages de mises en œuvre réussies de solutions (restitution d'expériences de travail réussies).

Les interventions peuvent être lues comme un support d'imprégnation du « logos gestionnaire » (Boussard, 2008). Défini comme étant les principes fondateurs de l'activité de des managers - maîtrise, performance et rationalité -, le logos gestionnaire est présent dans les « *discours sur ce qu'est la gestion et qui se manifeste de façon classique dans les présentations officielles, académiques ou pratiques de la gestion (manuels, discours officiels, etc.)* » (Boussard, 2008, p. 235). Combinant le dire et le faire, il fixe des principes d'organisation qui résonnent dans les discours managériaux. Pour imprégner les esprits de ce mode de management, en vue de maîtriser la situation incertaine, de rationaliser les étapes à suivre et d'être performant, l'argumentation fait plus appel aux émotions définissant les événements (par exemple la restitution fine et minutieuse des états psychologiques des personnes, souvent des leaders dans une situation de forte incertitude) qu'à leur raison. En fait, l'utilisation d'analogies et de métaphores (évoquant l'affrontement, le combat, la virilité, l'art, la virtuosité, etc.), le recours à des concepts abstraits construisent une argumentation qui vise la persuasion. Cette argumentation ne saurait, ni ne prétend d'ailleurs, s'élaborer en respectant scrupuleusement les exigences de démonstration scientifique. Cependant, il faut reconnaître que la narration (théorisation) d'une expérience sportive peut avoir des allures de vérité scientifique ; en effet, la répétition de situations sportives forment l'expérience et peuvent s'assimiler à un protocole scientifique qui ne porte pas son nom. Autrement dit, la traduction des régularités observées sur les faits de pratique sportive et de résultats vécus dans des situations données et caractérisables donne une certaine coloration scientifique au discours. Finalement derrière cette transmission idéologique d'une véritable méthodologie de l'action, il est possible de repérer plusieurs types de savoirs pragmatiques.

***Pour une typologie des formes de savoirs***

Même si le contenu des interventions n'est pas homogène, il invite pour le moins les salariés à adopter dans leur comportement des manières d'être et de dire qui aiguillent en quelque sorte des manières de penser et de faire et leur donnent de la cohérence.

### **Les savoir-être**

Plusieurs types de savoir-être peuvent être repérés dans les discours : certains renvoient à une méthodologie de l'action basée sur le respect de soi, d'autres insistent sur le respect d'autrui (notamment des supérieurs hiérarchiques), d'autres enfin attirent l'attention sur la nécessité d'adopter (et de respecter) des règles collectives. Les conférenciers insistent sur la notion d'exemplarité. Aimé Jacquet confie : *« Il faut se donner les moyens d'être dans un climat de sérénité, de confiance et ça, c'est le responsable qui fait ça. C'est-à-dire que dans son argumentation dans son comportement, il doit être irréprochable. Si vous n'êtes pas irréprochable, vous n'êtes pas crédible »*. Ces discours consistent à rappeler le rôle du manager, vu comme étant l'individu qui y « croit » le plus, qui s'investit le plus, bref, qui montre le (bon) exemple. *« Moi [Aimé Jacquet], je suis au milieu des joueurs. J'ai toujours dit : " Je suis avec vous" et quand ça va mal, je suis devant, je suis comme le militaire qui protège et qui va au feu. Il faut démontrer à vos hommes que c'est vous le premier et non pas le contraire ; c'est comme ça que vous êtes arrivé parmi les meilleurs. C'est tout. [...] Vous n'avez pas le choix, si vous voulez que vos hommes vous suivent, il faut être devant »*. Ce savoir-être lié à l'image personnelle que les managers (sportifs ou salariés) délivrent à leurs subordonnés s'accompagne du nécessaire respect d'autrui : *« La première des choses, quand on est en groupe c'est le respect de l'autre. Qu'est-ce que c'est que le respect de l'autre ? C'est d'être à l'heure. Alors ça n'a l'air de rien. C'est un petit rien qui peut vous mettre le feu dans une équipe, parce que c'est toujours les mêmes qui viennent en retard, c'est toujours les mêmes qui sèment... et ça crée des tensions, ça crée des suspicions et ça crée des inégalités »* (A. Jacquet). Stéphane Diagana explique que, pour bien travailler ensemble, *« il faut des bases communes de respect. Moi j'ai eu 15 ans le même entraîneur et le respect, ce n'est pas forcément se dire bonjour, se saluer ; c'est y croire, c'est considérer que l'autre doit s'épanouir même si c'est un manager, qu'il doit garder une certaine autonomie de toute façon pour être performant »*. Le respect des pairs passent inévitablement par le respect d'un corpus de règles internes, plus ou moins formalisées. L'existence de règles collectives partagées passe ainsi comme étant une condition nécessaire, bien qu'insuffisante, à l'efficacité de l'action. Léonard Specht raconte comment son entraîneur de l'époque imposait ces normes de fonctionnement : *« "Vous savez, chez moi, il y a des règles. Ces règles sont très précises, tout le monde les a respectées". Jacquet n'a jamais été en retard. Il arrivait deux heures avant l'entraînement (je lui ai dit de raconter cette histoire aux cadres), on arrivait, tout était prêt sur le terrain »*. La neutralité et l'application identique de la règle est également une valeur que revendiquent les conférenciers : *« S'il arrive 10 min en retard à l'entraînement, il est sur la touche. [...] Même s'il s'appelle Zidane ! »* (A. Jacquet).

## Les savoir-faire et savoir-dire

Les savoir-être restent étroitement imbriqués aux savoir-faire. Par exemple, pour être irréprochable, il faut préparer avec soin ses interventions : « *Pour faire une causerie de préparation d'avant match, c'est vingt minutes parce qu'il y a des tempos, il faut être court, dynamique, c'est tout un processus. Eh bien c'est deux heures de travail en amont, c'est le choix des mots* » (A. Jacquet). La méthodologie de l'action est essentiellement basée sur l'anticipation, la préparation, c'est-à-dire fondée sur la valeur du travail, ce qui encourage les salariés à s'investir de façon plus importante : « *Deux ans avant [la Coupe du monde de football de 1998], on était déjà prêts. Parce que là aussi, les objectifs sont atteints, c'est pas par hasard, c'est pas le fruit du hasard, c'est pas l'à peu près, c'est pas la chance, c'est du travail, c'est de la remise en cause, c'est aussi un désir de bien faire fonctionner les gens ensemble dans leur meilleure expression et dans leur meilleur poste. C'est ça le problème donc c'est tout ce travail quotidien précis, pointu qui vous permet justement d'aborder les contraintes du quotidien* » (A. Jacquet). Dans son ouvrage (Jacquet, 1999, p. 15), ce dernier parle, en faisant référence à la préparation pour être champion du monde, d'une « *existence de dingue* » qu'il a imposée à son équipe « *pendant deux longues années* ». Dans le même ordre d'idées, le discours de Jean-Pierre Papin prononcé aux commerciaux de Würth répond à la même logique d'injonction à la performance et à un surinvestissement au travail : « *Je pense que j'ai réussi parce que quand tout le monde arrêtait l'entraînement, je restais encore un quart d'heure ou une demi-heure sur le terrain et je faisais des tirs aux buts ou des coup francs* ». Ce qui fait dire au directeur de la communication : « *Vous transposez ça dans une force de vente, le gars qui va se dire "Moi je rentre à 16h", et l'autre qui va se dire : "Non, là il est 16h, je vais encore aller voir un ou deux clients pour obtenir une commande", la différence se fait à ce niveau là* ». Ces discours sont symptomatiques du culte du travail et de la performance, valeurs idéalisées à travers la figure typique d'un ex-sportif professionnel incarnant un modèle de l'excellence individuelle (Burlot, Pichot et Pierre, 2008). Les conférenciers invitent ainsi, sans le transposer explicitement aux situations de travail, les salariés à s'investir sans compter. Se mobiliser corps et âmes est devenu une condition nécessaire de la reconnaissance au travail. Aimé Jacquet fait ainsi état des discussions informelles qui suivent ses interventions : « *Les gens me disent : "mais bon, c'est vrai, on se rendait pas compte que c'était autant de préparation, autant de difficulté autant de travail non comptabilisé". Ils ne se rendent pas compte par exemple de la préparation d'un entraînement. C'est terrible, on ne fait pas n'importe quoi, mais un entraînement c'est des heures de préparation* ». Si les savoir-dire, c'est-à-dire la capacité qu'ont les acteurs à exprimer clairement, sans concession mais avec pédagogie ce qu'il convient de faire, ont partie liée avec les savoir-faire, ils méritent d'être considérés isolément dans la mesure où les mots décrivent les conditions de réussite de l'action et commentent sans détours les résultats de l'action : « *C'est ce qui leur plaît dans le monde de l'entreprise : c'est que nous on est dans un monde de réalité, dans un langage de fermeté, dans un langage de sincérité* », précise Stéphane Diagana. La mise en mots de l'activité professionnelle, la description des faits, cette capacité à les énoncer, constituent une preuve de ce qui a été conçu et

réfléchi et une condition de savoir bien le faire (savoir donner des consignes claires, immédiatement compréhensibles à la conscience du destinataire, exploitables à court terme). C'est aussi être capable de dire les choses en adoptant la même attitude quel que soit le niveau (sportif ou intellectuel) des individus que l'on dirige.

### **Les savoir-penser**

Les savoir-penser regroupent tout autant la manière de concevoir le travail au quotidien (une sorte de philosophie de vie) que la capacité à réfléchir *a posteriori* sur ses actions (l'analyse réflexive). Savoir-penser, c'est donc savoir y croire. Les conférenciers insistent sur la « passion partagée » du sport (ou de l'activité dans laquelle on s'investit) : *« C'est sans doute un thème que l'on a tendance à oublier dans l'entreprise, c'est ce qui permet d'avoir l'énergie. [...] Moi je n'ai jamais l'impression de travailler. Et pourtant vous faites faire ce que j'ai fait à des gens qui n'aiment pas courir, c'est pire que la mine. Donc si la perception que l'on a du travail est liée à quelque chose de difficile, qui sollicite beaucoup, c'est dur, c'est pénible, si on entend par travail ce mot connoté comme ça, alors moi je n'ai jamais travaillé »*. Leurs dires consistent à gommer une pénibilité liée à un investissement important au travail, qui a pourtant une réalité tangible (le stress a bien des conséquences sur la santé physique des salariés) en expliquant que *« tout se passe dans la tête »* (Marc Keller). Ainsi illustre Michel Marle lorsqu'il s'adresse à des cadres : *« Ça va faire la troisième année où je vais participer au marathon des sables qui est une grosse épreuve et il y a deux ans, quand j'étais en perdition totale, j'étais blessé aux pieds, je n'avais plus de peau, je courrais sur la chair donc c'était atroce comme douleur mais j'ai continué parce que derrière il y avait la notion de spirituel, je m'étais engagé à partir en Afghanistan pour l'émancipation de la femme dans le sport au niveau olympique et j'avais promis aux femmes Afghanes que leur drapeau je le porterai jusqu'au bout donc je me dis : je vais jusqu'au bout, aller au-delà de ses émotions, de sa force »*. Savoir-penser revient également à la capacité d'adopter et de faire adopter à ses subordonnés un comportement réflexif d'analyse des performances. Une étape nécessaire à la remise en question et à la progression selon les conférenciers. Être capable de rendre compte de l'action après l'avoir analysée (théoriser les faits, le vécu). *« Tout s'explique, tout se décortique ; et si vous ne faites pas ça, vous n'êtes pas en accord avec le groupe »*, explique Marc Keller ; *« Après les matchs, on discute, il y a toujours un débriefing »* raconte Jean-Pierre Papin.

Cet ensemble de savoir-être, de savoir-faire, de savoir-dire et de savoir-penser, bref, de savoirs communicationnels reste une compétence constitutive des comportements managériaux. Tissant des passerelles entre le sport et l'entreprise, les conférenciers en entreprise diffusent ainsi un « prêt-à-penser, à parler et à faire » (Mispelblom, 2008) qui encourage – pour ne pas dire enjoint – les salariés à acquérir ces manières de penser et d'agir. À la différence des stages outdoor (Fourré, 2007), où les salariés sont mis dans des situations réelles de management qui renvoient davantage à une pédagogie

de l'autonomie<sup>15</sup>, les discours tenus ici sont essentiellement directifs et idéologiques. Ils visent, sans le dire, à inculquer des méthodes de travail et, au-delà, à peser sur les comportements. Directifs car, à en croire tous ces coaches, la discipline est nécessaire pour accéder à la performance : c'est l'un des principaux messages communs qu'ils délivrent. Idéologiques parce que ces interventions de conférenciers s'inscrivent dans un processus de construction d'un prôt à penser managérial : aucune mise en situation mais simplement des idées sur la base d'un témoignage et de croyances.

### **Dispositifs et conditions de la fabrication des croyances collectives sur le management**

Les savoirs d'action restitués par les conférenciers dans leurs récits reposent sur l'attractivité du modèle sportif compétitif, véritable socle de croyances collectives. Ce modèle reste pourvoyeur de symboles et de valeurs sur lesquels les dirigeants bâtissent leur rhétorique. Ainsi, différents pôles peuvent être identifiés (Burlot, Pichot, Pierre, 2008) : les valeurs évoquant la sociabilité par le sport (cohésion, collectif, esprit d'équipe, solidarité, intégration, etc.) ; celles inspirées du paradigme sportif compétitif (dépassement de soi, dévouement, abnégation, courage, etc.) ; celles relatives aux savoir-être et savoir-faire permis par le sport (dynamisme, contrôle, concentration, humilité, etc.) et enfin celles sur les apports physiques et moraux du sport (bien-être, énergie, libération, exutoire, santé, etc.).

### ***Proximité et acquisition des connaissances : la co-présence au cœur de l'adhésion***

La dimension sociale de la connaissance postule que les faits sociaux et économiques ne sont pas connus nécessairement à partir des sources directes, mais par l'intermédiaire d'autrui, de sources indirectes qui appellent à décrypter les processus de confiance. Ces derniers sont fondés sur la cristallisation de croyances partagées relatives à la reconnaissance d'autorités et d'action légitimes. La notion d'assistance à la vérité participe au processus d'assimilation des connaissances selon l'épistémologie sociale (Conein, 2007). Des supports externes – formes originales de communication verbale, préparateurs mentaux, experts scientifiques en préparation physique, en physiologie de l'effort, assistance vidéo pour élaborer une tactique – assistent l'acquisition de connaissances et favorisent les justifications apportées. Mais plus précisément, la transmission de connaissances nouvelles met en jeu une co-élaboration de la connaissance, c'est-à-dire un processus relationnel de coproduction ou d'apprentissage collaboratif (Tomasello, 1999). C'est pourquoi les interventions des conférenciers se segmentent en une partie directive de présentation des dispositifs mis en œuvre pour accéder à la performance et une partie interactive sur la base de questions/réponses avec les membres de l'auditoire. Ceux qui sont au centre de la production de la performance au travail (les conférenciers sportifs et les cadres) sont ainsi invités à faire part de leurs réactions, de leurs sentiments, de leurs informations pour définir les dispositifs d'action à venir. Le recours à un médiateur sportif contribue à instituer un modèle « d'agir communicationnel » (Habermas, 1981) comme référence.

---

<sup>15</sup> L'individu est placé dans à une situation réelle dont l'objectif est qu'elle éveille des comportements managériaux comme collaborer pour construire un radeau et pour traverser une rivière ensemble.

Pour appuyer la transmission des savoirs, un véritable travail de mise en scène de l'évènement est effectué. D'abord, les conférences s'organisent la plupart du temps en dehors du cadre spatio-temporel de l'entreprise. Les signes qui rappellent l'activité quotidienne de travail sont d'autant plus facilement gommés que ces interventions se réalisent dans des lieux prestigieux. Il est intéressant de constater qu'ils reproduisent parfois les conditions réelles de l'épreuve des sportifs professionnels à travers le mimétisme des « mises au vert ». Nul doute que cette mise en scène joue un rôle indéniable dans la conduite – et vraisemblablement dans la réussite – de ces conférences. Le choix de réaliser ces formations dans des lieux extra-professionnels se justifie par la volonté de sacraliser le moment, de rendre singulière la participation des salariés à cet événement et de leur en faire tirer un profit symbolique à l'égard d'autrui à l'intérieur comme en dehors de l'entreprise. Tout est fait (accueil soigné, restauration haut de gamme, lieu insolite...) pour rendre inoubliable le moment et pour donner de l'importance aux participants. La mise en scène contribue à sacraliser l'intervention des conférenciers et consacre en même temps les salariés à qui elle est destinée. Le dernier aspect, non négligeable, de ces interventions est qu'elles s'organisent en deux temps : la première phase consiste en un monologue du conférencier qui présente les faits marquants de ces expériences d'encadrement. Cette présentation fait office, sans l'exprimer clairement, de rappel de la crédibilité sportive du conférencier et conséquemment de sa légitimité à dispenser son savoir dans le cadre d'une conférence. Le deuxième temps laisse la possibilité aux membres de l'auditoire d'intervenir et d'entrer directement en interaction avec le conférencier. Partant, en permettant aux salariés d'échanger avec les conférenciers, les dirigeants leur permettent de mieux s'approprier le contenu des discours puisque ce dernier est alors le fruit d'une co-construction.

### ***Les fonctions des récits***

À l'intérieur de ces conditions matérielles de construction d'une idéologie managériale, le récit apparaît comme un élément clé : d'abord parce qu'il comprend un témoignage qui joue un rôle particulier dans l'acquisition de connaissances, ensuite parce qu'il exerce plusieurs types de fonctions. Le témoignage correspond en effet à une situation d'énonciation et de restitution factuelle de l'expérience vécue dans le groupe sportif par le conférencier. Mais quel est le rôle exact du témoignage dans l'adoption de comportements réglés et recherchés par l'entreprise pour ses salariés ? En qualité d'agents prescripteurs, les conférenciers dispensent des conseils et des recommandations dans le but de réduire l'incertitude des situations de relations humaines. Il reste à savoir de quel ordre sont leurs prescriptions. Ils fournissent d'abord des *prescriptions techniques*, c'est-à-dire des savoirs acquis en matière de préparation physique, de schéma tactique, etc. Ils offrent d'autre part des *prescriptions de jugement* qui reposent sur des expériences vécues. Sur la base d'observations répétées et de régularités relevées, ils proposent des manières de juger les individus et d'apprécier les situations. Mais dans quelle mesure ces prescriptions agissent sur les membres de l'auditoire ? Rappelons que le langage est une source de légitimation des croyances (justification *a priori* du savoir

acquis par la communication) et que la fiabilité du témoignage s'établit sur des croyances tirées d'autres témoignages (Origgi, 2007). L'acte de langage établit une relation de croyance entre deux sujets : croire ce qui est dit, c'est avant tout croire la personne qui parle (c'est une relation entre deux sujets intentionnels, l'auteur et le destinataire). Et la posture de confiance nécessaire est donnée entre autres par l'intentionnalité du locuteur : « je suis venu pour vous adresser un message... ». La manière de s'adresser aux autres de façon intentionnelle justifie la confiance accordée au locuteur, en plus de bénéficier d'un environnement cognitif partagé, les sportifs et les salariés étant immergés dans des univers semblables faits à la fois d'incertitudes et de recherche de la performance.

### **Mobiliser**

Les témoignages permettraient, d'après ceux qui sollicitent les conférenciers, d'accroître la mobilisation des salariés, de donner un sens à leur action et de réduire l'imprévisibilité du facteur humain. Si le responsable de la formation de Lilly France fait référence au coaching d'équipe, « *c'est parce que les coachs sont poussés dans des extrêmes, dans un savoir-faire très pointu et très réactif, dans un espace temps très court où il y a le recrutement, le développement et l'atteinte de l'objectif, sans quoi la sanction tombe tout de suite [...] les gens de chez nous qui gèrent des équipes voient une façon de faire dure, violente* ». En d'autres termes, les récits ont pour but de faire prendre conscience d'une réalité bien plus contraignante et impitoyable dans la production de la performance sportive que dans l'entreprise, monde de contraintes également.

Assurant une continuité temporelle, des activités et des hommes, ces récits aident à formaliser l'expérience d'un groupe, à "souder" les membres d'un service de l'entreprise par exemple. La « parole organisationnelle » institue un ordre, un temps, un sens (d'Almeida, 2007). La fonction mobilisatrice du récit repose sur trois modalités d'action qui convergent vers l'authenticité de l'instant vécu et la quête de vérité : l'instauration d'une proximité avec le partenaire (démontrer sa confiance et son écoute envers l'autre) possible par le face à face, c'est-à-dire la coprésence physique qui place le conférencier face ou au milieu de son auditoire ; l'expression d'un engagement dans ce qui est dit (se dévoiler) qui se traduit par cette capacité et honnêteté à faire part de ses convictions, de ses doutes à l'origine de succès comme d'échecs, à admettre les erreurs personnelles et collectives ; la présentation d'une expérience décrivant les étapes d'un projet (de la préparation au vécu d'une compétition internationale), d'une aventure humaine, la progression de la démarche managériale rationalisée par la prise en compte d'indicateurs objectifs (économiques, matériels) et subjectifs (les ressources et les dispositions humaines à être réceptifs et à agir).

Possédant une dimension instituant une temporalité, une expérience et un groupe, les récits permettent de comprendre le soubassement de l'activité économique, c'est-à-dire l'imbrication étroite et nécessaire entre le dire et le faire. Témoin de l'expérience humaine qui, par définition, est formatrice (depuis plusieurs années, les entreprises partent en croisade en faveur du développement personnel), le conférencier apporte la preuve par les faits d'expériences restitués au centre desquels

sont identifiés et sacralisés les moments émotionnels. L'intervention du conférencier qui a participé, quand il ne l'a pas orchestrée, à une aventure collective, vise à valoriser les ressources humaines et par conséquent l'importance de la nécessité du management (Villette, 1988)<sup>16</sup>. Elle est censée aussi modifier le regard porté sur l'autre et sur le collectif qui serait (deviendrait) plus un allié qu'un concurrent<sup>17</sup>.

### **Générer de la confiance et favoriser l'adhésion au discours**

Le discours du conférencier assure en second lieu une fonction de médiation entre l'entreprise et les salariés. Il crée l'opinion de ces derniers ou du moins tente de la façonner. L'appel à un médiateur traduit ici le processus d'externalisation de la vérité. À titre d'exemplarité, le conférencier apporte la preuve par son action en train de se faire : énoncer ses idées, communiquer avec l'autre par la parole, en face à face, semble être un préalable à l'accord collectif pour agir efficacement. L'agir communicationnel suppose une conscience des attentes réciproques, une transparence des intentionnalités. De ce point de vue, l'encadrant manager et ses collaborateurs (équipiers) forment une situation d'intercompréhension subjective fondée sur une rationalité en valeur (Zarifian 1998). L'accès à l'information à l'origine de la décision et de l'action est relatif et partiel. L'action collective est possible sans nécessairement tout savoir, par conséquent en faisant confiance. Au nom de la rationalité limitée (parce que le responsable du groupe agit parfois en méconnaissance de cause), le conférencier transmet le message de la confiance en l'humain.

« *Si c'est lui qui le dit, ça change tout, les gars comprennent* » : les propos du DRH de Lohr Industries à propos de l'intervention d'Aimé Jacquet montrent que la portée du discours susceptible d'engendrer des effets va dépendre de la personne qui le prononce, son aura, son statut, sa réputation, davantage que du contenu en tant que tel. En effet, les normes de la connaissance se définissent dans les interactions interpersonnelles et sont bornées par des justifications recevables et acceptables (Bouvier et Conein, 2007). Or, le principe des interventions est bien de créer des interactions entre un intervenant (légitime par ses performances sportives et son exposition médiatique) qui justifie lesdites performances à l'auditoire. Dans le même registre, Stéphane Diagana confie : « *Ils n'arrivent pas à faire passer un message tout seuls et ils se disent que si le message passe par quelqu'un d'autre, il sera mieux accepté* ». Il y a donc chez les dirigeants une volonté de crédibiliser, de "scientificiser" leurs discours pour qu'ils soient mieux intégrés. Et la légitimation de ces derniers passe par leur rationalisation, c'est-à-dire par l'application de la raison technique et/ou scientifique, de la mesure et par l'orientation du savoir vers la recherche d'efficacité (« savoir pour agir efficacement »), de

---

<sup>16</sup> Le recours à une tierce personne est révélateur de l'incapacité ou de la difficulté de l'entreprise à faire valoir un projet collectif au centre duquel l'homme serait placé.

<sup>17</sup> Au moment où les études sur les conditions de travail et le rapport au travail des cadres en France mettent en évidence un fort sentiment de déficit de reconnaissance au travail par la hiérarchie et révèlent indirectement l'incapacité de l'entreprise à faire évoluer positivement le rapport à l'autre au sein de l'activité de travail, les outils de gestion à valeur humaine ne serviraient-ils pas de contrepoids pour faire valoir la reconnaissance par cet autrui humain ?



« vérité », de scientificité (Freidson, op. cit.). On comprend ainsi mieux pourquoi un équipementier sportif est amené à faire intervenir Gérard Mermet à l'occasion d'une conférence de presse destinée à dévoiler un maillot de rugby<sup>18</sup> ; l'objectif reste de bénéficier d'une caution scientifique pour mieux faire passer, voire accepter, différents messages. Les entreprises cherchent donc dans ces interventions de figures crédibles un label, permettant de véhiculer une idéologie.

## Conclusion

Les conférenciers reprennent à leur compte les discours idéologiques sur les vertus positives du sport de compétition ; la pratique sportive crée la maturité et le caractère battant, le sportif serait un entrepreneur en puissance. Ils diffusent un discours en même temps qu'un prêt à penser, à parler et à faire et jouent sur leur image – mythique pour une partie de l'auditoire – pour crédibiliser le contenu de leur intervention. Mais quel est l'apport réel de ces conférenciers sportifs aux entreprises ? Et les savoirs issus des expériences sportives d'un entraîneur ou d'un athlète – si réussies soient-elles – sont-ils vraiment transférables aux situations au travail d'un salarié, présentent un intérêt pour les acteurs de l'entreprise et génère de la performance ? Si bon nombre d'acteurs décisionnaires et de conférenciers en sont persuadés, certains chercheurs nuancent ces croyances : « *L'efficacité du transfert de connaissance et l'impact réel sur l'action quotidienne des managers restent à démontrer. Combien de conventions, animées par des champions et entraîneurs charismatiques se sont révélées sans suites, au-delà du choc de la rencontre ! [...] Il faut bien reconnaître que les situations sportives sont d'une autre nature que celles que l'on rencontre dans l'entreprise* »<sup>19</sup>. Sans chercher à objectiver les effets de ce type d'interventions, il faut préciser encore une fois que l'adhésion – qui n'est pas nécessairement béate – des salariés aux discours de ces "prophètes" semble plutôt être la règle que l'exception, en tout cas d'après les dirigeants qui instrumentalisent ces sportifs de haut niveau : « *Ils ont été nombreux à me dire : "Nous sommes tous des Guy Roux, nous allons expliquer à nos troupes comment on va gagner le match"* » (sic)<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Rencontré lors d'une conférence de presse d'un équipementier sportif célèbre, Gérard Mermet, sociologue, fait le jeu de ce dernier en glorifiant les mythiques valeurs du rugby : « *Le rugby véhicule des valeurs relativement intemporelles et universelles : travail, effort, courage, souffrance, abnégation, humilité, intelligence, opportunisme, perfectionnisme...* ». Il identifie également des valeurs spécifiques aux joueurs néozélandais : « *Ambition, solidarité (physique et mentale), connaissance de l'adversaire, respect de l'adversaire, responsabilité* ».

<sup>19</sup> Thierry Picq, Professeur EM Lyon (*Gérer et comprendre*, n°79, p. 77). L'auteur ajoute plus loin « *Se donne-t-on le droit de s'entraîner en entreprise, de refaire ses gammes, de tirer des leçons d'un projet raté pour mieux réussir le suivant ? Au contraire, il semble que la recherche de la performance dans l'entreprise passe par l'idée qu'il faille tout réussir du premier coup. Voilà bien une hypothèse à laquelle le monde sportif ne croit plus depuis longtemps !* » (p. 79).

<sup>20</sup> Dominique Wierzbowski, directrice de Larousse Diffusion (*Action Commerciale*, n°156, p. 47) qui a fait intervenir l'ancien entraîneur de l'AJ Auxerre pour motiver une partie de ses cadres. Dans le même registre, Aimé Jacquet confie : « *Combien de fois je reçois par la suite des messages de gens qui me disent : "Nous avons appliqué cette méthodologie, on est tellement heureux qu'on vous félicite..." j'ai reçu plein de lettres comme ça. Si je les montre un jour ce sera stupéfiant pour certains. Ils seront très surpris de voir que les gens ont adopté dans le fond le fonctionnement que j'ai fait* ».

Au cours de ces interactions, de ces témoignages et de ces justifications se construisent des normes légitimes à travers des dispositifs définis dans un contexte institutionnel donné et des relations de coopération et de collaboration (Goldman, 1999). Finalement, l'entreprise "légitime" et qualifiante est peut-être celle qui réunit les conditions de transmissions et d'acquisitions d'un savoir pratique, d'une disposition à agir, de savoir-être comportementaux intériorisés et mobilisables dans les situations de travail. Pour autant l'autonomie intellectuelle qui caractérise le sujet connaissant rationnel n'est pas garantie par l'acquisition d'une connaissance médiée par l'intervention d'autrui. L'idée même de l'acquisition d'une connaissance par la médiation d'autrui n'est-elle pas incompatible avec l'autonomie intellectuelle qui caractérise le sujet connaissant rationnel ? Le recours à une tierce personne n'est-il pas le désaveu de la capacité de l'institution à faire de ses salariés des sujets autonomes ? Autrement dit, n'est-ce pas la preuve du déni de la responsabilité de l'entreprise à faire d'eux des acteurs soumis et irrémédiablement consentants ? Il resterait ainsi à comprendre comment les témoignages et les argumentations adaptatifs peuvent manipuler cognitivement et affectivement autrui (Sperber, 2007).

### **Bibliographie**

ABORD DE CHATILLON Emmanuel, DESMARAIS Céline, MEUNIER Martine (2003), *Mobiliser les ressources humaines*, Paris, éditions Foucher, collection Géode.

BARBUSSE Béatrice (2008), « Quand pouvoir disciplinaire et pouvoir managérial se côtoient. Le cas de l'encadrement des joueurs professionnels dans les sports collectifs », communication orale à la Journée d'études sur l'Encadrement dans/par le sport, Université Paul Verlaine de Metz / Université Marc Bloch de Strasbourg, Metz, 7 mai 2008.

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, éditions Gallimard, collection nrf essais.

BOUSSARD Valérie (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, éditions Belin.

BOUVIER Alban, CONEIN Bernard (2007) (dir.), *L'épistémologie sociale. Une théorie sociale de la connaissance*, éditions de l'EHESS, Paris.

BURLLOT Fabrice, PICHOT Lilian, PIERRE Julien (2008), « Les fonctions des discours sportifs dans le cadre d'une politique de mobilisation des salariés en entreprise », *Revue Médiatiques*, n°42-printemps, pp. 37-44.

CENTLIVRES Pierre, FABRE Daniel and ZONABEND Françoise (1999), *La fabrique des héros*, Paris, éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, Mission du Patrimoine ethnologique.

COCHOY Franck (1999), *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, éditions La Découverte.

CONEIN Bernard (2007), « Technologie de la communication et épistémologie sociale », in BOUVIER A. et CONEIN B. (dir.), *L'épistémologie sociale. Une théorie sociale de la connaissance*, Paris, éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, pp. 191-210.

D'ALMEIDA Nicole (2007), *Les promesses de la communication*, Paris, éditions PUF.

DELMAS Jacques, LECCIA François, ROCHE Loïck (2007), *Le management à l'école du rugby. Retrouver les fondamentaux du management*, Paris, éditions Dunod.

EHRENBERG Alain (1988), « L'âge de l'héroïsme. Sport, entreprise et esprit de conquête dans la France contemporaine », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 85, juillet-décembre, pp. 197-224.

EHRENBERG Alain (1990), « Les valeurs du sport au service de l'entreprise », *Problèmes économiques*, n°2.171, avril, pp. 1-5.

EHRENBERG Alain (1991), *Le culte de la performance*, Paris, éditions Hachette, collection Pluriel.

FOURRE Catherine (2007), *Mise en scène de la métaphore sportive dans la formation professionnelle des cadres d'entreprise : l'exemple des stages outdoor*, Communication au colloque « Sport et Travail », Lille, 10-12 décembre.

FREIDSON Eliot (1986), *Professional Powers, a Study of Institutionalization of Formal Knowledge*, Chicago, University of Chicago Press.

FRIDENSON Patrick (1989), « Les ouvriers de l'automobile et le sport », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 79, Paris, pp. 50-62.

GOLDMAN Alvin (1999), *Knowledge in a Social World*, Oxford, Clarendon Press.

HABERMAS Jürgen (1981), *Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société* (tome 1), traduit de l'allemand par J.-M. Ferry et J.-L. Schlegel (1987), Fayard, Paris.

HEILBRUNN Benoît (2004), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, Paris, éditions La Découverte.

LAGUILLAUMIE Pierre (1972), *Pour une critique fondamentale du sport, Partisans, Sport, culture et répression*, Paris, éditions Maspero.

MERTON Robert King (ed.) (1957), *The student Physician. Introductory studies in the sociology of medical education*, Cambridge, Harvard University Press.

MISPELBLOM-BEYER Frederik (2008), « Encadrer, une guerre de positions », in *Sciences Humaines*, n°12 (série Les Grands Dossiers), septembre-octobre-novembre, pp. 32-35.

ORIGGI Gloria (2007), « Le sens des autres. L'ontogénèse de la confiance épistémique », in Bouvier A. et Conein B. (dir.), *L'épistémologie sociale. Une théorie sociale de la connaissance*, Paris, éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales», pp. 121-137.

PICHOT Lilian (2000), « Les usages du sport par les entreprises : des stratégies entrepreneuriales aux stratégies des agents », *Regards sociologiques*, n°20, Strasbourg, pp. 53-65.

PICQ Thierry (2005), « Comment développer la performance collective ? Quand le handballeur vient au secours du manager », *Gérer et comprendre*, n° 79, mars, pp. 76-83.

POCIELLO Christian (1999), *Les cultures sportives*, Paris, éditions PUF.

POIRAUD Erwan, TEBOUL Thierry (2007), *Amour, gloire et crampons. Pour une sociologie du foot*, Paris, éditions Les Petits matins.

RICOEUR Paul (1983), *Temps et récit*, Paris, éditions du Seuil.

SPERBER Dan (2007), « Le témoignage et l'argumentation dans une perspective évolutionniste », in Bouvier A. et Conein B. (dir.), *L'épistémologie sociale. Une théorie sociale de la connaissance*, Paris, éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, pp. 105-119.

TOMASELLO Michael (1999), *The Cultural Origins of Human Cognition*, Cambridge, Harvard University Press.

VILLETTE Michel (1988), *L'homme qui croyait au management*, Paris, éditions du Seuil.

WILENSKI Harold L. (1964), « The professionalization of Everyone ? », *American Journal of Sociology*, 2, pp. 137-158.

ZARIFIAN Philippe (1998), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, éditions PUF.