Fabrice BURLOT, Lilian PICHOT et Julien PIERRE

La construction de savoirs managériaux en entreprise par recours aux conférenciers sportifs

Nombreuses sont les grandes entreprises à solliciter, dès les années 1980, des professionnels du sport, reconvertis en conférencier afin d'exposer aux salariés les clés de leur réussite. Cet article traite de la manière dont ces professionnels, entraîneurs et sportifs à forte réputation, vont transmettre un savoir dont ils ont éprouvé l'efficacité dans le monde de la haute performance sportive. Tout en interrogeant la nature des savoirs dispensés et les dispositifs permettant de les mettre en œuvre, il questionne les fonctions et les significations latentes des interventions et cherche à comprendre comment ces dernières légitiment un mode de management et des normes de comportements en entreprise.

Mots-clés : entreprise, sport, conférencier sportif, savoirs, dispositifs, récit, croyances.

Using Sports Speakers to Build Managerial Knowledge in the Corporate World

As early as in the 1980s, many large companies started bringing in former professional sports people as corporate guest speakers to motivate employees and give them the keys to success. This article explains how a high-profile professional coach or athlete will pass on knowledge or know-how that was proven to be effective in an environment of sports peak performance. First, we shall examine the very nature of this passed-on knowledge/know-how and which techniques make it actionable. Then, we shall investigate the various functions and latent meanings of speeches and workshops given by sports figures, while seeking to understand how such events can legitimize a management model and corporate behavioral standards.

Keywords : company, sport, sports speaker, knowledge, know-how, techniques, story, beliefs.

La construcción de saber de gestión en empresa por el recurso a los conferenciantes deportivos

A comienzos de la década de 1980, muchas grandes compañías comenzaron a contratar antiguos deportistas profesionales como conferencistas invitados para motivar a sus empleados y proveerles las claves para lograr el éxito. Este artículo explica como un entrenador o deportista profesional de alto nivel transmitirá el conocimiento o técnica que ha probado ser eficaz en un ambiente de alto desempeño deportivo. Primero, nosotros examinaremos la naturaleza misma de este paso de conocimiento / técnica y cuales técnicas pueden accionarlo. Entonces, nosotros investigaremos las varias funciones y el significado latente de discursos y talleres impartidos por figuras del deporte, tratando de entender como tales eventos pueden legitimar un modelo gerencial y estándares de comportamiento gerencial.

Palabras claves : empresa, deporte, conferenciante deportista, saber, dispositivos, recitado, crencias.

La construction de savoirs managériaux en entreprise avec recours aux conférenciers sportifs

Fabrice BURLOT*, Lilian PICHOT** et Julien PIERRE**

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). Marquée par des similitudes entre les figures de l'entrepreneur et du sportif de haut niveau, une idéologie de la performance pénètre, dans les années 1980, différentes sphères d'activité de la société (Ehrenberg, 1991 ; Heilbrunn, 2004). Dès lors, de nombreuses entreprises sollicitent des athlètes et entraîneurs de l'univers sportif. Devenus des figures légitimes de la performance, certains ex-sportifs et/ou ex-entraîneurs de haut niveau se muent en conférenciers et interviennent en entreprise pour exposer les raisons de leur réussite. Les entreprises fondent ainsi l'espoir que la venue et les discours de ces figures du sport vont contribuer à mobiliser les salariés soumis à des logiques managériales et influencer leurs comportements. Le public visé est en effet souvent recruté parmi les cadres et les technico-commerciaux de l'entreprise. 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) questionne les fonctions et les significations latentes des interventions des conférenciers sportifs en entreprise.

Partant du principe que peu de connaissances sont acquises, comprises et tolérées sans la médiation d'autrui (Bouvier, Conein, 2007), notre recherche tente de comprendre comment les interventions des conférenciers légitiment un mode

* Sociologue, chercheur au laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP, 11 avenue du Tremblay, 75 012 Paris fabrice.burlot@insep.fr
** Respectivement maître de conférences et professeur associé, Université de Strasbourg, Equipe de recherche en sciences sociales du sport, 14 rue René Descartes, 67084 Strasbourg, pichot@unistra.fr, julien.pierre@unistra.fr

de management et des normes de comportements en entreprise. Autrement dit, cet article traite de la manière dont des professionnels du sport, entraîneurs et sportifs à forte réputation, vont transmettre leurs savoirs dont ils ont éprouvé l'efficacité dans le monde de la haute performance sportive. Pour comprendre la construction d'une figure et des normes légitimes du manager, nous caractériserons, dans une première partie, les savoirs diffusés tout en saisissant leurs spécificités puis, dans une seconde partie, nous décrirons les dispositifs permettant de les mettre en œuvre, autrement dit nous exposerons les conditions et les mécanismes de transmission de ces savoirs par les conférenciers. Afin d'objectiver la manière dont les normes de la connaissance et de l'action managériales ou gestionnaires sont construites dans l'entreprise (Boussard, 2008), deux types de matériaux empiriques ont été mobilisés : une enquête par entretiens semi-directifs de six acteurs clés (conférenciers sportifs et commanditaires, la plupart du temps des dirigeants de l'entreprise ou des chefs de service) et une analyse documentaire de revues de management.

Méthodologie

Quatre entretiens semi-directifs ont été menés avec *Aimé Jacquet* (entraîneur champion du monde de football, ex-directeur technique national de la FFF), *Stéphane Diagana* (champion du monde du 400 m haies en 1997 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) 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).

Notre recherche est complétée par une analyse qualitative de contenu d'articles traitant du sport en entreprise. Issus de 9 revues de management destinées au grand public mais aussi à caractère professionnel – *Action Commerciale*, *L'Expansion*, *Liaisons Sociales Magazine*, *L'Entreprise*, *Travail & Changement*, *CEC Magazine*, *Personnel*, *Ressources Humaines & Management* – les textes ont été publiés entre 1990 et 2008. Y sont exposés les discours de justification et les représentations des dirigeants d'entreprise décisionnaires à l'égard des interventions de conférenciers issus du monde sportif.

Des icônes sportives pour modeler les pratiques des salariés : les savoirs en question

La sollicitation des conférenciers sportifs répond souvent, pour les dirigeants des entreprises qui les contactent, à des questions de motivation et de leadership (volonté de remobiliser leurs équipes de travail), de communication (améliorer la cohésion et la réactivité), voire à des problématiques organisationnelles (efficacité et changement par une réorganisation du travail). Récit d'un exploit, explication de stratégies, mise en évidence des analogies de valeurs entre sport et entreprise ou tout simplement narration de la préparation à un événement (journées-types), différentes entrées dans les discours encouragent les salariés à entretenir leur motivation dans le but d'être davantage performant. Mais quelles sont les caractéristiques – et les éventuelles spécificités – de ces savoirs que les conférenciers cherchent à créer ou à renforcer ?

Des savoirs pragmatiques ou la transmission d'une méthodologie de l'action

Si les savoirs dispensés demeurent pluriels et peuvent être classés (cf. *infra*), ils partagent la caractéristique commune d'être avant tout pragmatiques, c'est-à-dire fondés sur des expériences sportives issues du terrain. Ils apparaissent même doublement pragmatiques : d'un côté, ces savoirs reposent moins sur des propositions issues d'un savoir théorique sur le management que sur des propositions concrètes basées sur une *méthodologie de l'action* ; de l'autre, ces savoirs demeurent concrets parce qu'ils s'appuient sur des expériences de terrain. Aimé Jacquet raconte « simplement » comment il organisait ses entraînements par exemple. Ses discours sont basés sur la pratique de terrain : « *Par cette méthodologie qui est très rigoureuse et professionnelle, […] j'ai expliqué notre aventure devant des entreprises. Je ne suis pas conférencier par vocation mais 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, être en accord avec les objectifs et deuxièmement, savoir comment faire fonctionner son groupe* ». À la recherche de l'efficacité maximale, l'univers du sport de haut niveau consacre le pragmatisme : les savoirs n'ont de valeur dans l'entreprise que s'ils conditionnent la réussite de l'action et la production de résultats. Ainsi, en faisant appel à la médiation de ces experts sportifs, l'entreprise se présente comme un lieu de rationalisation de savoirs qui, par les actions et les expériences vécues, peuvent devenir des savoirs formels (Freidson, 1986).

Elle produit des savoirs qualifiés de légitimes parce qu'ils sont portés par des personnages perçus comme légitimes. L'entreprise s'engage ainsi 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. Or, c'est justement ce type de solutions qu'apportent les conférenciers à travers le récit de leurs expériences. Leurs interventions peuvent être lues comme un support d'imprégnation du *logos gestionnaire* (Boussard, 2008), défini comme l'un des principes fondateurs de l'activité 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.)* » (*ibid.*, 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 des situations incertaines, de rationaliser les

étapes à suivre et d'être performant, l'argumentation fait davantage 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, de métaphores (évoquant l'affrontement, le combat, la virilité, l'art, la virtuosité, etc.) et le recours à des concepts abstraits construisent une argumentation qui vise la persuasion. Comme nombre de ses confrères, Bernard Laporte file la métaphore sportive pour séduire et convaincre : « *Le rugby est certainement le sport qui ressemble le plus à l'entreprise. On est dépendants les uns des autres. Dans une équipe, il y a une diversité de postes, comme dans une entreprise, où il y a une secrétaire, un directeur commercial, des vendeurs… L'essentiel, c'est de fédérer. Pour cela, il faut de la transparence, de la proximité, de l'écoute, des encouragements… En permanence, il faut être près des hommes* » [1]. Tissant des passerelles entre le sport et l'entreprise, les conférenciers diffusent ainsi un prêt-à-penser, à parler et à faire qui encourage – pour ne pas dire enjoint – les salariés à acquérir des manières de penser et d'agir. Les discours tenus sont à la fois directifs et idéologiques : directifs car, à en croire tous ces coachs, la discipline est nécessaire pour accéder à la performance, c'est l'un des principaux messages communs qu'ils délivrent (ils visent à inculquer des méthodes de travail et, au-delà, à peser sur les comportements) ; idéologiques parce que ces interventions de conférenciers s'inscrivent dans un processus de construction d'un prêt-à-penser managérial : aux mises en situation se substituent (uniquement) des idées sur la base d'un témoignage et de croyances.

Des savoir-être au savoir-faire : une diversité 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 sont susceptibles d'aiguiller des manières de penser et de faire et leur donnent de la cohérence. 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 soulignent l'importance du 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 : « *Il faut se donner les moyens d'être dans un climat de sérénité, de confiance et ça, c'est le responsable qui fait ça. Si vous n'êtes pas irréprochable, vous n'êtes pas crédible* » (A. Jacquet). Ces discours consistent à rappeler le rôle du manager, vu comme étant l'individu qui « y croit » le plus et qui s'investit. « *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* ». 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. 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, c'est considérer que l'autre doit s'épanouir, qu'il doit garder une certaine autonomie de toute façon pour être performant* ». Le respect des pairs passe inévitablement par le respect d'un corpus de règles internes, plus ou moins formalisées. L'existence de règles collectives partagées serait ainsi une condition nécessaire, bien qu'insuffisante, à l'efficacité de l'action.

1. L'entreprise, n° 216, p. 32.

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 de vingt minutes, c'est deux heures de travail en amont* » (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 : « *Il faut faire confiance au travail, l'essentiel est dans la préparation en amont, dans l'anticipation. Ainsi, même si je stresse, j'ai un plan de marche sur lequel je me cale et je n'en sors pas* » [2]. Aimé Jacquet explique ainsi que, deux ans avant la Coupe du Monde de football de 1998, « *tout était déjà prêt* ». Dans son ouvrage, il parle « *existence de dingue* » en faisant référence à la phase préparatoire qu'il a imposée à son équipe « *pendant deux longues années* » (Jacquet, 1999). Les discours des conférenciers répondent souvent à cette même logique d'injonction à la performance et de surinvestissement au travail[3], comme en atteste celui prononcé par Jean-Pierre Papin aux commerciaux de Würth : « *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 coups francs* ». Ce qui fait dire au directeur de la communication qui l'a fait intervenir : « *Vous transposez ça dans une force de vente, le gars qui va se dire « Moi je rentre à 16 h », et l'autre qui va se dire : « Non, là il est 16 h, je vais encore aller voir un ou deux clients pour obtenir une commande », la différence se fait à ce niveau là* ». Les conférenciers invitent ainsi, sans forcément le transposer explicitement aux situations de travail, les salariés à s'investir sans compter.

Les interventions des conférenciers sont marquées par des opérations de mises en forme symboliques, notamment par un travail « d'habillage rhétorique » qui s'appuie sur un triple discours (Boussard, 2008) : i) un discours axé sur une problématique constante (comment faire coopérer de fortes individualités dans une équipe sportive comme au travail ?) ou sur l'incertitude (la réaction du client à la proposition de prestation, la réaction de l'adversaire face à l'organisation tactique de l'équipe) ; ii) un discours sur la solution à adopter (tactique à employer face à l'adversaire, attitude en termes de consignes, etc.) ; iii) 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).

2. David Douillet, in l'entreprise.com, 15/02/07.
3. « Nous partageons, vous et moi, les mêmes objectifs, assure Guy Roux aux directeurs régionaux en jouant la carte de l'identification. Nous avons un certain nombre de matchs à gagner pour rester en première division, pour nous qualifier pour la coupe d'Europe et pour être au final champions. Le rôle de l'entraîneur consiste à aider son équipe à se qualifier et à remporter la victoire. Et pour atteindre ses objectifs, il n'y a pas de recette miracle, il faut s'entraîner. Si mes joueurs arrivent sur le terrain en ayant oublié ce travail de base, ils ratent le but. », in Action commerciale, n°156, p. 46, septembre 1996.

D'autres savoirs comme les savoir-penser, savoir-juger sont aussi mobilisés ; ils viennent étayer une sorte de philosophie de vie. Savoir-penser, c'est aussi savoir y croire. Les conférenciers insistent sur la passion partagée 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* » (S. Diagana). Leurs propos 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). 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 indispensable à la remise en question et à la progression selon les conférenciers. Marc Keller insiste sur la nécessité 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* ». De même, Jean-Pierre Papin raconte : « *Après les matchs, on discute, il y a toujours un débriefing* », tandis qu'André Camilli confirme : « *Il faut appliquer les techniques des grandes équipes sportives, à savoir toujours débriefer un match (une compétition commerciale) pour analyser les faiblesses et points forts de l'équipe* » [4]. 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. Ils fournissent des prescriptions techniques, c'est-à-dire des savoirs acquis en matière de préparation physique et de schéma tactique mais offrent également des prescriptions de jugement (savoir-juger) qui reposent sur des expériences vécues. Sur la base d'observations répétées et de régularités relevées, ils établissent des diagnostics, évaluent les individus et apprécient les situations. Cet ensemble de savoir-être, de savoir-faire, de savoir-dire, de savoir-penser et de savoir-juger constituent une compétence typique des comportements managériaux.

Dispositifs et mécanismes de passation des savoirs

Comment les commanditaires mettent en scène les interventions des conférenciers pour encourager la fabrication de croyances relatives aux comportements à adopter dans le monde du travail ? Quelles croyances justifient le bien-fondé de ces interventions ? Nous allons voir que les registres argumentatifs reposent sur des registres de valeurs, sur une figure managériale binaire qui place le manager dans une situation paradoxale : il est à la fois force d'agrégation (fédérer une équipe de travail) et de division (sélectionner les salariés à potentiel).

4. André Camilli a été directeur des sports à l'EM Lyon (source : Action commerciale, n°237, p. 70).

L'autorité et la conviction du professionnel (re)connu

Les normes de la connaissance se définissent dans les interactions interpersonnelles et sont bornées par des justifications recevables et acceptables (Bouvier, Conein, 2007). Dans ce 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 « sportiviser » 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 par l'orientation du savoir vers la recherche d'efficacité (« savoir pour agir efficacement »), de « vérité » et de scientificité (Freidson, 1986). On comprend ainsi mieux pourquoi un équipementier sportif comme Adidas est amené à faire intervenir Gérard Mermet à l'occasion d'une conférence de presse destinée à dévoiler un maillot de rugby[5]. 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. « *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, de son aura et de son statut davantage que du contenu en tant que tel : « *La personnalité de l'intervenant séduit le public, on a envie de passer un moment avec cette personne* », commente le directeur de la communication de Lilly. Les décideurs sont en effet intimement persuadés de l'efficacité additionnelle du discours des conférenciers, même si ce discours est, sur le papier, souvent identique à celui prononcé par les managers. Le recours à des consultants permet de justifier des pratiques de gestion, des techniques de management rationnelles et justes. Les conférenciers sont utilisés comme une autorité externe dont l'objectivité peut difficilement être mise en doute (Villette, 2003). Ainsi, leur charisme semble constituer une des conditions nécessaire, bien qu'insuffisante, de passation des savoirs. Ces « producteurs de vérité » sont considérés comme tels grâce à leurs – supposées – capacités cognitives (raison, bon sens, intuition, clairvoyance, etc.) et qualités morales (authenticité, sincérité, discipline, patience, persévérance, goût du travail, etc.). Il faut dire que les acteurs décisionnaires attendent de l'intervention une parole totalisante. En même temps, par ce qui est dit des conférenciers, l'entreprise introduit subrepticement une injonction au comportement normatif. Il s'agit de s'adapter, de se soumettre à la règle collective : la parole du « maître » devient ainsi un instrument de pouvoir, la parole hiérarchisée comme figure historique dans l'entreprise (Breton, 2003).

5. Le sociologue « fait le jeu » d'Adidas 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 néo-zélandais : « Ambition, solidarité (physique et mentale), connaissance de l'adversaire, respect de l'adversaire, responsabilité ».

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 (Bouvier, Conein, 2007). La notion d'assistance à la vérité participe ainsi du 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 la transmission de connaissances nouvelles met en jeu une coélaboration 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 et d'échanges avec les membres de l'auditoire[6]. Ceux qui sont au centre de la production de la performance au travail (les cadres) sont ainsi invités à faire part de leurs réactions, de leurs sentiments, de leurs informations pour définir les dispositifs d'actions à venir. La proximité des personnes sur les scènes où se déroulent les interventions, leur coprésence incitent à la contagion des émotions, c'est-à-dire à la diffusion des manières de penser et d'agir ensemble. Parfois, l'intervention du conférencier qui a participé, quand il ne l'a pas orchestrée, à une aventure collective, met également l'accent sur l'organisation et la préparation des hommes nécessaires à la réussite de l'enjeu, l'écho avec la situation de l'entreprise n'en est que plus grand et l'importance du management que plus partagée (Villette, 1988).

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 habituel 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. Ces séquences reproduisent parfois les conditions réelles de l'épreuve des sportifs professionnels à travers le mimétisme des « mises au vert ». La 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

6 Ainsi en atteste Valérie Douillet, épouse du judoka champion olympique : « La présentation se déroule généralement en deux temps : un exposé d'une heure puis un échange de questions-réponses. Elle est très souvent axée sur les problèmes de motivation. Ce n'est pas très original, mais David est un bon orateur et le message passe beaucoup mieux dans la bouche d'une personnalité » (*Liaisons sociales magazine*, n°54, p. 53, septembre 2004).

en scène contribue à sacraliser l'intervention des conférenciers et consacre en même temps les salariés à qui elle est destinée. Témoin de l'expérience humaine qui, par définition, est formatrice, le conférencier apporte la preuve par les faits d'expériences restituées, expériences au centre desquelles sont identifiés et sacralisés les moments émotionnels.

Le récit comme vecteur émotionnel de transmission des savoirs et de mobilisation

De façon générale, les fonctions mobilisatrices des récits reposent sur trois modalités d'action qui convergent vers l'authenticité de l'instant vécu et la quête de vérité : i) 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 en face ou au milieu de son auditoire ; ii) l'expression d'un engagement dans ce qui est dit (se dévoiler) qui se traduit par cette capacité à faire part de ses convictions, de ses doutes à l'origine des succès comme des échecs, à admettre les erreurs personnelles et collectives ; ii) la description minutieuse d'une expérience relatant les étapes d'un projet (de la préparation au vécu d'une compétition internationale), d'une aventure humaine à forte charge émotionnelle et d'une démarche 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).

Dans le cas de l'étude que nous avons réalisée, le récit apparaît comme un élément-clé du projet managérial. D'abord, parce qu'il comprend un témoignage qui joue un rôle de médiation dans l'acquisition de connaissances entre l'entreprise et les salariés. L'appel à un médiateur traduit ici le processus d'externalisation de la vérité. Le conférencier apporte la preuve par son action en train de se faire : énoncer ses idées et communiquer avec l'autre par la parole semble être un préalable à l'accord collectif pour agir efficacement. Son discours contribue à façonner (voire à créer) l'opinion des salariés. Car n'oublions pas que le langage sert à se représenter les faits, les scènes, les circonstances, les événements, sous forme de propositions visant à dire la vérité (Habermas, 1981). P. Centlivres, D. Fabre et F. Zonabend (1999) précisent de surcroît que 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. Ensuite, parce qu'au-delà de ce rôle de médiation, le récit exerce plusieurs fonctions. Le témoignage correspond en effet à une situation d'énonciation et de restitution factuelle de l'expérience vécue dans le sport. La dimension affective des récits doit conduire à éveiller l'intérêt du public, à provoquer le désir de vouloir agir et s'engager.

D'après ceux qui sollicitent les conférenciers, les témoignages ont vocation, à accroître la mobilisation des salariés, à donner un sens à leur action et à 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 ». 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 le monde de l'entreprise, pourtant également contraignant. Assurant une continuité temporelle avec le monde du travail, ils aident à formaliser l'expérience d'un groupe, à « souder » les membres d'un service par exemple. En somme, la « parole organisationnelle » institue un ordre, un temps et un sens (d'Almeida, 2007). Elle peut être un puissant vecteur de mobilisation *« lorsque la parole et l'acte ne divorcent pas [...] lorsque les mots ne servent pas à voiler les intentions, mais à révéler des réalités [...] à établir des relations et créer des réalités nouvelles* » (Arendt, 1961).

Susciter l'analyse réflexive

Le savoir professionnel normatif se construit en partie sur l'analyse des pratiques de gestion. Aussi, loin d'être réduits au commentaire des tâches à réaliser, les récits, qui s'accompagnent inévitablement ici d'une analyse des pratiques, exigent du professionnel d'adopter la posture du *praticien réflexif* (Schön, 1994). Chez Lilly par exemple, les formations organisées par l'entreprise sont propices à l'auto-analyse de la pratique du gestionnaire. Le responsable de la formation le confirme : « *Quand les salariés retournent dans leur contexte professionnel, le manager qui les a accompagnés dans la cohésion d'équipe rappelle certaines situations et ça lui facilite sa communication : « Tu te rappelles quand je te disais que j'avais des problèmes à te faire comprendre ça ? Eh bien tu sais quand on était en formation, quand tu n'arrivais pas à passer la poutre là, eh bien c'est exactement la même chose, tu as le même problème dans le travail... ». C'est un détour qui permet une remise en question et le salarié comprend mieux* ». L'objectif est d'engager, ou du moins de susciter l'engagement des membres de l'auditoire dans une dynamique de modification des compétences professionnelles. Selon Schön (1994), la référence au praticien réflexif renvoie à l'éthique du gestionnaire. Il doit faire preuve d'honnêteté, de réalisme et d'humilité. Malgré la complexité des situations de travail liée notamment à l'incertitude et l'imprévisibilité des comportements humains, il lui faut en effet exposer, expliciter les savoir-faire et les fonctionnements mentaux mobilisés, c'est-à-dire justifier ses choix en partie subjectifs. En ce sens, les témoignages tels que « *je vais vous avouer une chose...* » ou encore « *je vais vous faire une confidence...* » ne relèvent pas seulement d'une mise en scène consistant à tenir en haleine son auditoire. Ils expriment des idées, des sentiments, des réactions humaines peu avouables mais reflétant les caractéristiques de l'action collective. Cette épistémologie de la pratique, de la réflexion et de la connaissance dans l'action a bien pour objectif de faire évoluer, de transformer les compétences par la réflexion sur la pratique, par les savoirs expérientiels (Barbier et *al.*, 1996 ; Astolfi et *al.*, 2003). Cette démarche d'analyse des pratiques comprend un pôle pragmatique, des moyens d'agir et un pôle identitaire qui contribuent à la définition de la figure du gestionnaire.

Promouvoir certaines croyances et générer de la confiance

La force des savoirs restitués par les conférenciers dans leurs récits repose sur l'attractivité du modèle sportif compétitif, véritable socle de croyances collectives. Ce modèle s'appuie sur des symboles et des valeurs sur lesquels les dirigeants bâtissent leur rhétorique (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 liées aux apports physiques et moraux du sport (bien-être, énergie, libération, exutoire, santé, etc.). Présentées comme une condition de la réussite sportive, ces valeurs cristallisent les croyances contenues dans les mots, les discours. Ainsi, le langage est la principale source de légitimation des croyances (justification *a priori* du savoir acquis par la communication) et la fiabilité du témoignage s'établit sur des croyances tirées d'autres témoignages (Origgi, 2007). Nombreux sont les conférenciers à avouer que, dans le sport, les informations échangées entre pairs (membres du « *staff* » ou d'une même communauté d'experts techniciens du sport) sur des résultats obtenus dans des configurations de jeu données confirment les intuitions, les convictions et les jugements *a priori* de ces experts. 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 : « *pour comprendre le message que je veux vous faire passer, je dois vous faire part de mes convictions...* ». 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. Les processus de confiance à l'œuvre non seulement s'établissent sur la base d'informations transmises considérées comme justes mais sont aussi fondés sur la cristallisation de croyances partagées relatives à la reconnaissance d'autorités et d'actions légitimes. L'action légitime de l'expert est celle qui s'impose compte tenu des paramètres connus par le manager et l'efficacité des croyances a toujours été adossée à l'exaltation du charisme (Bourdieu, 1971). Partant, 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. Et pour faire valoir la construction de compétences (qui ne saurait se limiter à la transmission de savoirs), le recours à la médiation encourage l'identification des salariés à une posture de l'échange, autrement dit l'imitation inconsciente du médiateur. Le pouvoir de l'intervenant réside dans l'aptitude à symboliser dans sa conduite et dans son discours l'ordre entrepreneurial. Il est investi d'une mission : faire croire pour faire agir.

Représentants de l'excellence individuelle et de la réussite collective, les conférenciers incarnent des figures de la performance, des figures que les entreprises cherchent à véhiculer auprès de leurs personnels. Leurs interventions s'ins-

crivent dans un processus de renforcement des savoirs managériaux relatifs, par exemple, au leadership, à la motivation, à la conduite de projets. Elles tendent également à insuffler ce que l'on pourrait appeler des habitus managériaux, au sens de dispositions incorporées à l'investissement dans le travail et au management des ressources humaines. Reste à présent à évaluer la performativité des discours, au sens d'Austin (1962) : quelle est l'influence réelle de ces conférences de sportifs émérites sur la mobilisation des salariés ? Comment ces derniers reçoivent-ils ces discours ? Ces questions apparaissent d'autant plus intéressantes (notamment pour les conférenciers) que la connaissance de ceux qu'ils entendent convaincre est une condition préalable de toute argumentation efficace (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1970).

À en croire Aimé Jacquet, le succès est souvent au rendez-vous : « *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* ». Pour autant, si bon nombre d'acteurs décisionnaires restent persuadés que les savoirs issus des expériences sportives sont transférables aux situations de travail d'un salarié, quelques chercheurs nuancent ces croyances et se montrent plus prudents sur les gains de productivité générés. Dans ce sens Picq (2005) écrit : « *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 suite, 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. […] 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 ?* ».

Gageons que si certains salariés semblent adhérer sans réserve aux discours de ces « prophètes », la réception des discours demeure variable en fonction des salariés considérés. Et que ces nuances dans la réception sont susceptibles d'être éclairées par différents facteurs (comme la trajectoire sociale, le capital social, le capital corpo-sportif, la position des individus dans l'organigramme, etc.) dont l'influence mériterait d'être questionnée.

Références bibliographiques

Arendt (H.), 1961, *La condition de l'homme moderne*, Paris, éditions Pocket.

Astolfi (J.-P.), (dir.), 2003, *Éducation et formation : nouvelles questions, nouveaux métiers*, Paris, ESF Editeur, collection Pédagogies.

Austin (J.-L.), 1962, *How to do Things with Words*, Oxford, University Press.

Barbier (J.-M.), (dir.), 1996, *Savoirs théoriques, savoirs d'action*, Paris, éditions PUF.

Barbusse (B.), 2008, « Quand pouvoir disciplinaire et pouvoir managérial se côtoient. Le cas de l'encadrement des joueurs professionnels dans les sports collectifs », communication à la *Journée d'études sur l'Encadrement par le sport*, Université de Metz, 7 mai.

Boltanski (L.), Chiapello (E.), 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, éditions Gallimard, collection nrf essais.

Bourdieu (P.), 1971, « Une interprétation de la théorie de la religion selon Max Weber », *Archives Européennes de Sociologie*, n° 12-1, 3-21.

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

Bouvier (A.), Conein (B.), 2007, (dir.), *L'épistémologie sociale. Une théorie sociale de la connaissance*, Paris, éditions de l'EHESS.

Breton (Ph.), 2003, *Éloge de la parole*, Paris, éditions La Découverte.

Burlot (F.), Pichot (L.), Pierre (J.), 2008, « Les fonctions des discours sportifs dans le cadre d'une politique de mobilisation des salariés en entreprise », *Revue Médiatiques*, n° 42-printemps, 37-44.

Centlivres (P.), Fabre (D.), Zonabend (F.), 1999, *La fabrique des héros*, Paris, éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Conein (B.), 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'EHESS, 191-210.

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

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

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

Habermas (J.), 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), Paris, éditions Fayard.

Heilbrunn (B.), 2004, *La performance, une nouvelle idéologie ?*, Paris, éditions La Découverte.

Origgi (G.), 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'EHESS, pp. 121-137.

Perelman (C.), Olbrechts-Tyteca (L.), 1970, *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*, Bruxelles, éditions de l'Université de Bruxelles.

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

Poiraud (E.), Teboul (T.), 2007, *Amour, gloire et crampons. Pour une sociologie du foot*, Paris, éditions Les Petits matins.

Schön (D.), 1994, *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, éditions Logiques.

Tomasello (M.), 1999, *The Cultural Origins of Human Cognition*, Cambridge, Harward University Press.

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

Villette (M.), 2003, *Sociologie du conseil en management*, Paris, éditions La Découverte.

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

Olivier LE NOÉ et Patrick TRABAL

La construction d'une expertise : le cas de la prévention du dopage

En France, à partir des années 1990, l'Etat a commencé à se préoccuper de la prévention du dopage et s'est appuyé sur quelques acteurs qui se sont peu à peu institués comme un groupe d'experts. Cet article s'efforce à un premier niveau de décrire ce processus en analysant les relations entre une administration des sports qui pose peu de contraintes et des « préventologues » (c'est ainsi qu'ils s'auto-désignent) qui s'organisent pour se rendre incontournables. Dans un deuxième moment, nous avons étudié les façons dont ce groupe construit scientifiquement son expertise et les messages qu'il diffuse lors de ces campagnes de prévention. Notre analyse souligne les tensions entre leur difficulté à inscrire ces connaissances dans des disciplines académiques d'une part, et leur propension à rappeler la légitimité scientifique de leur propos par des arguments d'autorité, d'autre part. Enfin, l'étude de leurs relations avec le terrain, c'est-à-dire avec les personnes en contact avec les cibles de la prévention montre une profonde asymétrie. En interrogeant les conditions de pérennisation de ce groupe d'experts, il apparaît que c'est sans doute cette distance avec la réalité des actions de terrain qui constitue à la fois une ressource et une menace pour sa perpétuation.

Mots-clés : expertise, prévention, dopage, santé, Etat, politique, risque, travail, sciences, réseau.

The building of an Expertise: The Case of Doping Prevention

In the 90's, the French State began to worry about doping prevention and started to rely on some actors, who gradually established themselves as a Group of Experts. The aim of the present paper is first to describe this process by analyzing the relations between a Sports' Administration which does not enforce many constraints, and 'preventologists' (as they designate themselves) who manage to become unavoidable. In a second time, we have studied how this group built its scientific expertise together with the messages it spreads during prevention campaigns. Our work highlights on the one hand the tensions between the difficulties they encountered when linking this knowledge with academic disciplines, and, on the other hand, the propensity they had to assert their scientific legitimacy by using arguments of authority. Last but not least, we showed that the relations between these experts and the actors dealing with the targets of this prevention are profoundly asymmetric. Analyzing the conditions of sustainability for this Group of Experts, we highlight the fact that this distance with the realities of fieldwork is both a resource and a menace.

Keywords : expertise, prevention, doping, health, State, policies, risk, work, science, network.

La construcción de un peritaje: el caso de la prevención del dopaje

En Francia, a partir de los años 90, el Estado empezó a preocuparse de la prevención del dopaje y se apoyó en algunos actores que fueron instituyéndose poco a poco como un grupo de expertos. Este artículo intenta describir ese proceso a un primer nivel analizando las relaciones entre una administración de deportes que impone pocas obligaciones y "preventólogos" (así es como se autodenominan) que se organizan para volverse inevitables. En una segunda fase, hemos estudiado cómo este grupo construye científicamente su peritaje y los mensajes que difunde en esas campañas de prevención. Nuestro análisis subraya las tensiones entre su dificultad a la hora de inscribir esos conocimientos en las disciplinas académicas, por una parte, y su propensión a recordar la legitimidad científica de su discurso con argumento de autoridad, por otra parte. Por fin, el estudio de sus relaciones con el terreno, es decir con las personas en contacto con el público meta de la prevención muestra una profunda asimetría. Interrogando las condiciones de perpetuación de ese grupo de expertos, aparece que sin dudas es esa distancia con la realidad de la acciones de terreno la que constituye a la vez un recurso y una amenaza para la dicha perpetuación.

Palabras claves : peritaje, prevención, salud, Estado, político, riesgo, trabajo, ciencias, red.

La construction d'une expertise : le cas de la prévention du dopage

Olivier LE NOÉ et Patrick TRABAL*

Le dopage est un objet complexe dans lequel s'entremêlent des dimensions sportives, médiatiques, juridiques, économiques, scientifiques. Cette complexité se caractérise par le fait qu'aucun des points de vue ne peut prétendre imposer un jugement contre les autres. Les connaissances scientifiques et leur statut sont donc à négocier au cours d'épreuves (Chateauraynaud, 1991) qui se déroulent dans des arènes et des moments différents pas toujours prévus par les acteurs. Dans ce texte, nous décrivons un aspect particulier de la lutte contre le dopage : sa prévention.

Il existe plusieurs enjeux à prendre les activités de prévention pour objet. A un premier niveau, il s'agit de repérer comment historiquement ce travail, au sens que lui donne de la sociologie des professions, s'est constitué, comment il répond à une demande sociale (en particulier politique). Plus précisément, comment ceux qui ont accepté cette mission ont-ils pu s'ériger en experts de la prévention du dopage ? En dehors de ce processus d'institutionnalisation, nous souhaitons décrire le travail des différents protagonistes, c'est-à-dire repérer les compétences mobilisées par les acteurs dans leur activité et en particulier les façons dont des savoirs scientifiques sont convoqués, construits, organisés, transmis, discutés. A un deuxième niveau, c'est donc une sociologie des sciences qui est en jeu, dans une valence peu travaillée : celle qui étudie les façons dont la science se dit. Rares sont les recherches qui prennent pour objet les opérations de vulgarisation, ou pour dire les choses de façon moins péjorative, de transmission ou de formation desdits savoirs scientifiques (Trabal, 1997). Plus précisément, l'un des enjeux de notre objet de recherche revient à travailler l'articulation de deux approches sociologiques : l'une qui pointe une dimension politique engagée par la définition et la stabilisation d'une activité professionnelle au service d'une

* Respectivement, maître de conférences et professeur, Centre d'Etudes et de Recherches sur le Sport et le Mouvement, Groupe Sciences sociales et Dopage, Université Paris Ouest Nanterre, olivier.lenoe@wanadoo.fr, Patrick.Trabal@u-paris10.fr,