

**MISE EN SCÈNE DE LA MÉTAPHORE SPORTIVE DANS LA FORMATION
PROFESSIONNELLE DES CADRES D'ENTREPRISE :
L'EXEMPLE DES STAGES OUT DOOR**

1. INTRODUCTION

Cette communication s'inscrit dans une approche psychosociale du sport dans l'entreprise autour du thème de « *l'utilisation des valeurs sportives dans le milieu de l'entreprise* ». Nous porterons un regard plus spécifique sur la place et l'usage de la Métaphore sportive dans les stages de formation professionnelle des cadres d'entreprise intitulés stage « *Out Door* ». Ces stages sont proposés et animés par des consultants d'entreprise (les formateurs) pour inciter les cadres à adopter des comportements managériaux (esprit d'équipe, coopération, entraide, gestion du stress ou du temps) dans les situations de travail. Ces pratiques de formations managériales privilégient davantage les facteurs psychologiques et relationnels dans la motivation des cadres au travail. L'« *Out Door* » permettrait de recréer en milieu naturel des situations pédagogiques ludiques et / ou sportives rappelant les comportements des situations de la vie professionnelle. En jouant sur les images, les symboles, les connotations et les rites, les consultants formateurs orientent la construction de représentations capables de faire percevoir l'essentiel aux cadres, c'est-à-dire, une profonde analogie entre les situations de formation de l'« *Out Door* » et les situations de travail en équipe dans l'entreprise. Les cadres sont censés s'inscrire dans un processus naturel de renforcement de la cohésion de leur équipe de travail. L'efficacité de la métaphore s'inscrit alors dans une remobilisation symbolique des cadres, renforcée par une mise en scène rituelle des séquences de formation qui faciliterait l'adhésion des cadres au dispositif de formation, tout en renforçant leur intégration aux normes et aux valeurs de l'entreprise.

2. CADRE THEORIQUE

Sur le plan théorique notre travail s'inscrit dans une perspective psychosociale. En s'interrogeant sur le concept de métaphore, nous analysons, dans le contexte de ces formations en entreprise, comment le registre du monde du sport sert de référence à la formation des cadres d'entreprise et fait exister une représentation. Le concept de métaphore, comprise comme figure de rhétorique, renvoie traditionnellement aux caractéristiques du langage, et concerne plutôt les mots ou les effets de langue. Les auteurs Lakoff et Johnson (1980) ont bien montré que les métaphores ne sont pas seulement affaire de langage mais structure nos pensées, nos attitudes, nos actions. Elles sont enracinées dans nos expériences physiques et culturelles. J.B Grize (1996) voit dans cette figure de style fondée sur la ressemblance, un

matériau de choix pour l'étude des représentations sociales. Certains opérateurs de la logique naturelle qui s'expriment à travers des « langues naturelles », marquent le passage d'un domaine à l'autre en introduisant, de fait, des analogies et des métaphores. Les métaphores sportives employées dans ces formations, que ce soit dans le langage comme par exemple « *l'entreprise c'est un vaste bateau* », ou bien « *Le marché commercial, c'est comme sur un voilier, il y a des moments où la mer est calme et d'autres moments où c'est houleux, on est tous dans la même galère..* », ou que ce soit dans les situations sportives, permettent d'avoir accès aux représentations sociales par une connaissance spontanée, naïve, communément appelée connaissance de sens commun ou pensée naturelle. Nous examinons ici, les représentations sociales en tant que connaissances socialement élaborées et partagées S.Moscovici, D.Jodelet (1990), par leur ancrage social et leur condition d'émergence, il ne s'agit donc pas dégager la structure des représentations. Cette figure de ressemblance, dans les stages « *Out Door* » sert de guide aux actions et aux pensées et sont utilisées par les consultants pour être communiquées au groupe de participants. C'est un principe de base qui oriente le modèle pédagogique du dispositif. Pour ces formateurs, les expériences physiques vécues en pleine nature constituent une métaphore du comportement managérial. Dans un usage persuasif, les comparaisons deviennent une aide pour le formateur qui facilite le processus d'apprentissage des cadres Pietrie, Oshlag (1993), notamment sur la mémorisation des connaissances sur le management d'une équipe. Ainsi d'une métaphore, comprise comme figure de style, nous passons à une métaphore comme processus de nature psychosociale. La métaphore sportive dans les stages permet alors de véhiculer des représentations sociales.

3. METHODOLOGIE

Le choix de notre démarche, de type inductif, relève de l'observation en situation naturelle. Le recueil des données repose à la fois sur des observations participantes des stages « *Out Door* » et sur l'analyse de contenu des discours à partir d'entretiens semi directifs réalisés auprès des consultants et des cadres des grandes entreprises françaises. Cette recherche issue de notre travail doctoral s'intègre dans une période où l'attention portée aux relations humaines caractérise la stratégie de la GRH (gestion des ressources humaines) des entreprises, de la fin des années 90 à nos jours. Pour accéder aux informations, nous avons dû faire la preuve que nous partagions l'idée de transfert. Ainsi tel un rite de passage, nous sommes entrés dans l'espace sacré de la formation : celle d'une logique d'un milieu clos. Nous proposons d'illustrer un extrait de ce travail, par l'analyse d'une scène ethnographique filmée et de quelques exemples issus des entretiens.

Description de la scène ethnographique filmée portant sur le jeu des radeaux :

Dans cette situation ludique et récréative, l'équipe a 60 minutes pour construire un radeau qui flotte et pour naviguer sur le lac aller-retour. À l'issue de la situation, un débriefing réalisé par les consultants permet de travailler sur la transposition des comportements dans l'entreprise. Les thèmes de transposition ne sont pas communiqués aux cadres avant l'épreuve. Chacune des parties évoquées ci-dessus fait l'objet d'une courte séquence filmée. Quelques plans traduisent les interactions entre stagiaires et formateurs.

4. MISE EN SCENE DE LA METAPHORE SPORTIVE

La mise en scène de la métaphore sportive s'opérationnalise, dans ces stages, par un dispositif rituel qui sous une forme contemporaine s'opère selon le schéma de l'organisation tripartite des rites de passage mis en évidence par le folkloriste Van Gennep (1981) et plus tard par Turner (1990). Le modèle des rites de passage s'organise en trois périodes dont les fonctions vont marquer une transition d'un état social à un autre. Ces trois périodes sont celles de la séparation, de la marge et de l'agrégation. Dans les stages « *Out Door* » ces trois périodes se caractérisent ainsi :

Dans un premier temps, les stagiaires qui sont regroupés dans un site (pour 3 à 7 jours), en rupture avec le monde du travail habituel, vont pouvoir s'initier (le rite de séparation). Dans un deuxième temps, une série d'épreuves initiatiques vont permettre aux stagiaires de se transformer (le rite liminaire ou de marge). La succession des scènes pédagogiques s'inscrit dans une logique de temps. Ainsi aux situations d'engagement physique fait suite, au bord de l'aire de jeu, un premier débriefing auquel succèdera en fin de journée, le débriefing général. Ce scénario se reproduit ainsi, chaque jour. Enfin dans un troisième temps, le stagiaire transformé va pouvoir rejoindre sa communauté d'origine, (l'entreprise), c'est le rite d'agrégation. Le stagiaire retrouve son rang social et son statut. Le chef est renforcé d'autant plus qu'il a été humilié durant l'épreuve à travers un rite d'inversion de statut.

Le stage « *Out Door* » en tant que période liminaire marque une transition entre un avant (celui de la séparation avec l'entreprise) et un après (celui de l'agrégation dans l'entreprise). C'est dans ce temps de marge que le pouvoir suggestif de la métaphore sportive renforce le lien d'évidence entre les comportements dans le sport et les comportements dans le travail. Dans le cadre de cet écrit, nous ne présenterons que certains indicateurs de la dimension rituelle de la métaphore sportive. L'étude d'autres indicateurs ayant fait l'objet de communications antérieures. Fourré. C_(2007, 2001).

4.1 Le processus de déconditionnement (Décadrage/recadrage)

Le premier indicateur porte sur le déconditionnement à travers le thème de la rupture par rapport au contexte professionnel. Envisagés sous l'angle d'une libération des contraintes professionnelles, ces stages

sont un moment privilégié et échappatoire par rapport au monde du travail. L'éloignement, la distance géographique durant le stage seraient une source d'épanouissement des cadres les rendant plus aptes à accepter le changement. Le caractère formateur de la rupture est en mis en relation avec l'efficacité professionnelle qui en résulte et l'aspect facilitateur de l'apprentissage, comme le souligne ce consultant : « *Cela permet de sortir de l'univers cloisonné du bureau, il faut pour que les gens prennent du recul, un espace-temps différent, une distance physique et géographique, il faut aller dans la ville voisine pour mieux voir notre village...* ». *Le sport c'est un peu ce village voisin.* ». Le contexte naturel s'oppose au contexte professionnel et favoriserait aussi le renforcement des relations humaines et le partage des compétences.

« On respire par rapport à l'endroit où je travaille. Quand vous faites un séminaire dans un endroit agréable, ça nous sort complètement du contexte, je dirais qu'on prend du recul, on se sent à l'aise et plus détendu. L'activité physique, ça aide au changement, elle permet une meilleure intégration et participation du groupe par rapport à un travail en salle. » (Cadre d'entreprise).

Par un processus de déconstruction (le décadage) et de reconstruction (le recadrage), l'individu est amené à changer de point de vue. Comme le soulignent les auteurs Watzlawick, Weakland, Fisch (1975), ce qu'on modifie en « re cadrant » c'est le sens accordé à la situation, par ses éléments concrets.

4.2 Le processus de transformation du groupe

Le deuxième indicateur de cette scène porte sur le processus de transformation du groupe à travers le thème de la redistribution des rôles et de la fonction d'entraide au sein du groupe. Le groupe apparaît comme un élément moteur de cette formation et s'inscrit dans une dynamique de construction et de modification des relations sociales. Pour ce consultant : « *L'épreuve permettrait de souder et d'amener à réfléchir dans l'action. À la fin des stages, il y a des transformations professionnelles et ça laisse forcément des traces sur le plan des relations, puisque les gens ont appris à vivre ensemble* ».

Une redistribution des rôles de chacun s'opère, rendant le statut professionnel inapproprié pour vivre les situations réelles de « *l'Out Door* », l'individu redécouvrant, de ce fait un statut plus naturel. Pour les cadres, l'idée de partage des compétences est une nécessité leur permettant d'accepter l'autorité du chef à travers l'illusion d'une absence d'autorité et se manifeste sous forme de solidarité et d'égalité.

« Il fallait arriver à construire un radeau et bon ça aussi c'était très enrichissant parce que chacun a une mini compétence même si personne n'est doué pour fabriquer un radeau. Certains sont plus bricoleurs

gour

lur

éreaest

u

tracéaestaéreo(â)-[3

spécialiste, il suffit d'être reconnu en tant que tel pour être accepté et désiré par l'équipe. Je sais maintenant, à quoi sert un porteur d'eau et j'essaierai de le mettre en place dans ma succursale. »(cadre). Le groupe assure une fonction d'encouragement et de soutien qui accompagne le partage des responsabilités. Cette dynamique des relations sociales s'instaure au travers d'un appareillage pédagogique qui tend à renforcer la naturalisation de l'idéologie groupale.

4.3 Les stratégies pédagogiques des consultants

À l'image du modèle religieux où l'officiant distribue la parole et rassure ses fidèles, nous observons autour de la conduite du consultant (l'officiant) le rôle de celui qui exerce implicitement le sacerdoce de la formation sur ses fidèles (les cadres). Une des finalités de cette formation réside dans la nécessité de faire accéder le novice au langage du maître, c'est-à-dire : l'assimilation de la métaphore sportive dans le cadre professionnel. Les consultants utilisent une pédagogie non-directive et s'inscrivent dans une démarche de suggestions. Durant la séquence de jeu du radeau, ils interviennent peu, ils font juste allusion, sur un ton ironique et railleur à la vie professionnelle. Tout comme ce consultant qui rappelle à la dernière équipe qui a construit son bateau que le retard ne paye pas « *Je pense dit-il que le directeur des ressources humaines n'aura pas de mal à attribuer les augmentations personnelles* ». Les consultants répondent aux questions des cadres, mais ne donnent aucune solution. Cette distance fait partie d'un processus pédagogique destiné à encourager l'autonomie des stagiaires. La construction du transfert est naturelle. En début d'exercice, des casquettes, des tee-shirts au logo de l'entreprise sont distribués aux cadres. Ce petit détail apparemment anodin marque de façon symbolique, l'identification à la culture de l'entreprise. Tous les attributs qui participent à la définition de l'espace scénique permettent de rompre avec le familier, oubliant, de fait, le quotidien. Le ton est donné dès le départ et les cadres jouent avec conviction cette scène. L'humour, la dérision font partie de cette mise en scène « *Il vous reste suffisamment de temps pour perdre votre chef, bon, on lâche les crocos !* ». Les consultants instaurent, de façon détournée, une forme de rite de passage qui semblerait nécessaire à légitimer le statut du chef. Ainsi la fonction métaphorique du sport préconisée dans les stages « *Out Door* » s'exerce à travers une pédagogie de la découverte qui renforce le processus d'adhésion de l'individu à une identité collective et renforce par conséquent la conformité au groupe.

4.4 La fonction de relégitimation du statut social

Le temps de formation consacré au stage « *Out Door* » est une occasion pour les cadres de vivre une situation intermédiaire qui s'articule avec d'autres temps sociaux comme celui du travail et du loisir.

Cependant, appréhendée comme un lieu séparé et coupé du contexte professionnel, cette période liminaire tend à effacer temporairement la notion de hiérarchie et de contrôle et donne aux stagiaires (cadres d'entreprises) l'illusion d'une absence d'autorité. L'expérience concrète vécue dans les situations ludiques et sportives entraînent des comportements favorables au dépouillement du statut social. Cette perte temporaire des barrières hiérarchiques se construit, dès lors que les membres du groupe sont amenés à découvrir les compétences de chacun pour affronter les incertitudes de ces situations. Dans cette scène, on peut observer, les tentatives des cadres pour rabaisser leur chef lorsque toutes les embarcations seront mises à l'eau. « *Le chef, le chef, à l'eau* ». Disent-ils. Ils montreront, par la suite, au cours du débriefing, que ce rituel d'inversion de statut est nécessaire. *Jean marie, le directeur des ressources humaines) s'est mouillé avec nous, ça s'est bien. Pour le chef, c'est un peu le bizutage, mais il le fallait, rajoute ce cadre.* ». Le chef sera réaffirmé dans son statut de chef plus tard. Ainsi à la fin du stage, il est appelé, de façon informelle, à faire un discours de clôture dans lequel les cadres, très attentifs, l'applaudissent et le reconnaissent comme un vrai chef : un chef humain.

Cette initiation moderne caractérise la situation liminaire dans laquelle se trouvent les cadres. Dans cet entre deux, les stagiaires montrent qu'ils ont perdu certains attributs de leur rang social. Il n'existe plus de distinction entre eux. Par exemple, aucun vêtement ne permet de repérer leur rang social, ils portent tous un short, jogging, un tee-shirt et baskets. Cette condition vestimentaire, pour eux, effacerait la hiérarchie. « *Le fait de se retrouver en short tous les préjugés tombent et tout le monde se retrouve au même niveau* ». Cet aspect symbolique est renforcé lorsque les cadres s'arrosent mutuellement, lorsqu'ils crient, sifflent et chantent ensemble. La réminiscence du chant enfantin « hisse et haut » souligne certains aspects rituels que l'on retrouve dans les cérémonies rituelles des sociétés archaïques.

4.5 L'attrait de la nouveauté

Le caractère attrayant du site et la dimension ludique des situations de formations seraient favorables au changement. La recherche de nouveauté s'apparente à une source de stimulation et d'intérêt et facilite la motivation des cadres. Ils montrent dans leur discours que l'intérêt qu'ils portent à cette formation est en relation étroite avec le caractère plaisant, attrayant du site et la dimension ludique des situations de formation. Ces aspects ont été mis en évidence à partir des théories de la motivation humaine, en particulier dans les thèses hédonistes qui privilégient le plaisir comme objet de motivation Nuttin (1980). En contrepartie, la motivation permet au cadre d'adhérer plus facilement au discours des formateurs et favorise la mise en évidence des liens avec le domaine professionnel.

« L'expérience physique sur le thème du jeu, ça amène un petit peu de piquant et d'agrément et surtout de motivation. C'est sûr que nous préférons gambader dans la nature que de s'endormir dans une salle de conférence. L'activité physique, ça aide au changement, elle permet une meilleure participation et intégration au groupe par rapport à un travail en salle. ». (entretien cadre)

Les consultants, par la nouveauté, créent un changement qui est censé avoir des effets sur la vie de l'entreprise. En outre, les cadres qui sont séduits par les aspects ludiques de ces stages sont plus à même d'adhérer au point de vue des consultants. L'attrait de la nouveauté se conjugue plus facilement avec l'efficacité symbolique de la métaphore à laquelle les cadres veulent bien croire et ont envie de croire.

Ce temps de marge les place dans une position intermédiaire. Ils sont dans l'entre d'eux, ni totalement en vacances, ni totalement en formation. Ils sont ni cadres, ni sportifs mais stagiaires. Leurs discours soulignent ce caractère ambigu. Les cadres vivent dans l'alternance de situations hédoniques (rires, boutades, plaisanteries, ambiance détendue) et de situations implicantes et sérieuses.

5 CONCLUSION

« Le pouvoir suggestif de la métaphore comme adhésion aux normes de l'entreprise »

La métaphore sportive se veut éclairante dans les démarches pédagogiques proposées par les consultants parce qu'elle est une représentation accessible aux cadres pour mieux saisir l'objet de la connaissance. Le pouvoir suggestif de la métaphore renforce le lien d'évidence entre le comportement dans le sport et les comportements dans le travail. Il s'agit de faire croire que ce que font les cadres durant le stage aura des effets réels lorsqu'ils réintégreront l'entreprise. Le partage et l'acceptation de l'idéologie groupale apparaissent explicitement dans les discours des cadres d'entreprise. L'expérience partagée en commun est destinée à promouvoir un mode d'action qui suscite des attitudes d'implications institutionnelles. La recherche spécifique de coopération, d'entraide, de solidarité, de partage de compétences, dans ces situations de formations, favorise la construction d'un esprit communautaire auquel adhèrent ensemble cadres et consultants. Les consultants contribuent, de fait, à fortifier les sentiments d'identité auprès des cadres. Le succès de cette formation se base sur une forme d'accord tacite où chaque partie s'accorde pour jouer le jeu de cette formation. Tous les acteurs sont gagnants :

- Les cadres qui vivent le stage dans une dynamique de loisir
- Les consultants qui légitiment une formation sérieuse sans avoir à évaluer dans l'entreprise les conséquences de cette formation
- Les entreprises qui conservent des managers satisfaits de la formation.

Dans cette logique, il n'est pas nécessaire de prouver l'efficacité d'une telle formation. Le transfert va de soi et les situations de débriefing opérationnalisent la représentation d'un changement de comportement des cadres. Les consultants font ainsi la preuve de leur utilité sociale. Ils légitiment à la fois

des compétences professionnelles et répondent aux attentes institutionnelles des entreprises. En ce sens la mise en scène de la métaphore sportive comme éléments de représentation intervient dans la redéfinition d'un nouveau secteur d'activité professionnelle de la formation en entreprise.

6. BIBLIOGRAPHIE

ABRIC, J-C. 1983. « Approche théorique et expérimentale des représentations sociales en situations d'interaction », in FARR, R et MOSCOVICI, S (eds), *Social Representation*. Cambridge, Cambridge University Press.

BACRY, P. 1992. *Les figures de style*. Paris, Berlin.

CHARBONNEL, N. 1991. *Les aventures de la métaphore*. Strasbourg. Presses Universitaires de Strasbourg.

DECHARNEUX, B. et L, NEFONTAINE. 1998. *Le Symbole*. Paris, PUF, Que sais je ?

FOURRE, C. 2000. *Mise en scène de la métaphore sportive dans la formation professionnelle : L'exemple des stages « Out Door » organisés pour les cadres d'entreprise*. Thèse de doctorat en STAPS.

FOURRE, C. 2001. « *Mise en scène du risque dans la formation professionnelle des cadres d'entreprise : l'exemple des stages « Out Door »* ». Actes du colloque l'observation des pratiques sportives de pleine nature, Valence le 29, 30 novembre 2001.

FOURRE, C. 2007. *Métaphore sportive et représentations sociales de la formation professionnelle en entreprise*. 2^{ème} Colloque international de « Psychologie de la Communication », 22, 23 juin, 2007, Dijon, Université de Bourgogne.

GENNEP, V. A. 1981. *Les rites de passage*. Paris, Picard, rééd. 1909.

GRIZE, J-B. 1996. « Logique naturelle et communication », Paris, PUF.

JODELET, D et S, MOSCOVICI. 1990. *Revue internationale de Psychologie sociale*, numéro spécial. *Les représentations sociales*, N°3.

JODELET, D. 1989. *Les représentations sociales*, Paris, PUF

LAKOFF, G. & M, JOHNSON. 1980. *Metaphors We live by*. Chicago, The University of Chicago Press.

MAISONNEUVE, J. 1999. *Les conduites rituelles*, Paris, PUF (3^e édition corrigée).

MOLINER, P ; RATEAU, P ; COHEN-SCALI, V. 2002. *Les représentations sociales. Pratique des études de terrain*, Presses universitaires de Rennes.

MONS, A. 1992. *La métaphore sociale*. Paris, PUF.

MOSCOVICI, S. 1998. *Psychologie sociale*, Paris, PUF.

MUGNY,G, OBERLE, D et BEAUVOIS,JL. 1995. *Relations humaines groupes et influence sociale*. Grenoble, PUG.

NUTTIN, J. 1996. *Théorie de la motivation humaine*. Paris, PUF.

- PIETRIE, H.G.& R.S, OSHLAG; 1993. « Metaphor and learning », in A. Ortony (ed), *Metaphor and Thought*. New York, Cambridge University Press, 610-620.
- RICŒUR, P. 1975. *La métaphore vive*. Paris, Seuil.
- RIVIERE, C. 1995. *Les rites profanes*. Paris, PUF.
- TURNER, V.W. 1990. *Le phénomène rituel. Structure et contre structure*. Paris, PUF.
- WATZLAWICK, P. WEAKLAND, J. FISCH, R 1975. *Changements paradoxaux et psychothérapies*. Paris, éditions du Seuil.

