

# **Métaphore sportive et communication interne dans l'entreprise : l'exemple des représentations sociales des consultants dans les stages de formation professionnelle « out door »**

**Catherine FOURRE**

Professeure Agrégée  
Université Paul Sabatier-Toulouse III  
cathy.fourre@orange.fr

## **Résumé**

Certains consultants d'entreprise préconisent, depuis plusieurs années, l'utilisation des activités physiques et sportives comme outil de formation professionnelle dans des stages intitulés « *Out Door* ». Ces stages sont proposés aux cadres d'entreprise pour adopter des comportements managériaux et favoriser la communication interne des équipes. Le principe de base de la formation reposerait sur la représentation d'un transfert des situations sportives vécues en pleine nature aux situations de la vie professionnelle. Ces similitudes et ces analogies qui sont faites entre le monde du sport et de l'entreprise sont identifiées à travers la fonction métaphorique du sport. Dans cette étude, nous proposons de mettre à jour les représentations sociales de l'« *Out Door* » par les consultants. Celles-ci participeraient à la reconnaissance et à la légitimité de leurs compétences professionnelles.

**Mots-clés** : métaphore sportive, représentations sociales, discours, consultants d'entreprise, stages « out door »

**Abstract**

Certain company consultants have recommended, for several years, the use of the physical-activities and sporting like tools for professional training in training courses entitled "*Out Door*". These training courses are proposed to the executives of companies to adopt managerial behaviors and to enhance the internal communication of their teams. The basic principle of the formation would rest on the representation of a transfer of the sporting situations experienced in full nature to the situations of the professional life. These similarities and these analogies which are made between the world of the sport and the company are identified through the metaphorical function of the sport. In this study, we propose to update the social representations of "*Out Door*" by the consultants. These would take part in the recognition and the legitimacy of their professional competences.

**Keywords:** sports metaphor, social representations, discourse consultant, company, outdoor training courses

## Introduction

Le sport, objet de représentation, a été introduit dans l'entreprise sous différentes formes, jusqu'à devenir un outil de formation. Son intégration, à partir de stages de formation « *outdoor* », se conçoit dans une logique de développement de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises. Ces stages, d'origine anglo-saxonne<sup>1</sup>, sont proposés et animés par des consultants d'entreprise (les formateurs)<sup>2</sup>, à partir des années 80 en France, pour inciter les cadres à adopter certains comportements managériaux (cohésion, gestion du stress, prise de décision...). Ils permettraient de recréer en milieu naturel des situations pédagogiques ludiques et/ou sportives rappelant les comportements des situations de la vie professionnelle. Ces situations mettraient en jeu des processus de décision et d'organisation sociales identiques. Un débriefing animé par les consultants, à la fin de chaque situation, opérationnaliserait le transfert des situations sportives aux situations professionnelles. Pour l'entreprise, « l'esprit sportif est au service du management ».

Les vertus et les valeurs du sport qui sont utilisées dans ces formations vont se poser sur un plan métaphorique. L'usage de la métaphore sportive, au service de la communication interne des entreprises, s'inscrit dans un processus qui est de nature psychosociale et permet de véhiculer des représentations sociales. Celles-ci, en tant que connaissances socialement élaborées et partagées, sont examinées à partir de leur ancrage social et de leurs conditions d'émergence.

Nous analysons, dans cet article, les discours des formateurs (les consultants d'entreprise) et leur représentation sociale des stages « *Out Door* » dans les programmes de formation managériale de la communication interne des entreprises, de la fin des années 90 jusqu'à nos jours.

Dans une première étape, nous présentons une analyse de contenu des entretiens semi directifs, menés auprès des consultants, traitée par le logiciel d'analyse lexicale de corpus textuel ALCESTE. Ce procédé permet d'obtenir un classement des énoncés en fonction des ressemblances ou des dissemblances de leur vocabulaire et de dégager les principaux « mondes lexicaux » (Reinert, 1993). Cette analyse est complétée, dans une deuxième étape, par une analyse thématique inter entretiens. L'univers représentationnel du discours des consultants fait apparaître des tendances qui légitiment et fondent le dispositif de formation « *Out Door* ». La fonction métaphorique du sport, appliquée à des fins de communication interne de l'entreprise, dans les stages « *Out Door* »,

---

1 Ces stages sont inspirés des principes d'une pédagogie par l'action et sont développés par un allemand antinazi Kurt Hahn réfugié en Grande Bretagne dans les années 1934. Pour cet auteur, l'aventure et l'expérience en plein air fonderaient les principes d'une éducation visant à préparer, insérer et adapter les individus aux exigences de la vie sociale, professionnelle et personnelle.

2 Les formateurs consultants ont une compétence méthodologique. Leur intervention peut-être ponctuelle (audit) ou continue (conseil, intervention sur le changement en entreprise).

renforce les représentations d'une croyance dans les vertus intrinsèques du sport et participe à la reconnaissance d'un nouveau champ professionnel des consultants d'entreprise.

### **Problématique Théorique : des Métaphores aux Représentations**

Dans le contexte de ces formations en entreprise, s'interroger sur le concept de métaphore, c'est donc comprendre 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, compris comme figure de rhétorique, renvoie traditionnellement aux caractéristiques du langage, et concerne plutôt les mots ou les effets de langue. Néanmoins, les auteurs Lakoff et Johnson (1980) montrent que les métaphores ne sont pas seulement affaires de langage mais structurent 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'exprime à travers des « langues naturelle » 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 permettent d'avoir accès aux représentations sociales par une connaissance spontanée, naïve, communément appelée connaissance de sens commun ou pensée naturelle. Nous pouvons les observer, par exemple, dans le langage : « *l'entreprise, c'est un vaste bateau* », « *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.* »<sup>3</sup>, comme dans les situations sportives qui sont utilisées dans ces stages.

Dans le sens des travaux de S.Moscovici et de D. Jodelet (1990), nous analysons ici, les représentations sociales en tant que « connaissances socialement élaborées et partagées », par leur ancrage social et leurs conditions d'émergence, il ne s'agit donc pas de dégager la structure des représentations. Les représentations sont sociales. Les auteurs (Garier-Sauve, 1998, p. 67) montrent qu' « *elles se forgent dans le creuset de la communication et de l'agir social, qu'elles contribuent à rendre possible par ailleurs* ».

Par le processus d'ancrage, la représentation de l'objet est enracinée dans un réseau de savoirs antérieurs et de significations au sein du groupe et permet de le situer par rapport aux valeurs sociales. Il permet de s'approprier les informations de notre environnement pour les intégrer à quelque chose de

---

3 Extrait entretien (consultant)

---

plus familier. Le processus d'ancrage social est dépendant des croyances et des expériences des personnes qui les élaborent antérieurement. La représentation du monde s'exerce suivant un processus qui confronte quotidiennement la personne à une multitude d'informations. Celles-ci sont simplifiées, transformées, interprétées et réappropriées sous une forme nouvelle pour pouvoir communiquer et agir en société. Dans les stages « *Out Door* », les consultants reconstruisent la réalité professionnelle et personnelle des cadres d'entreprises et lui donnent sens par le renforcement des croyances autour de la fonction métaphorique du sport. Cette figure de ressemblance, dans ce type de formation, sert de guide aux actions (Abric, 1994) et aux pensées et est utilisée par les consultants pour être communiquée au groupe de participants. C'est un principe de base qui oriente le modèle pédagogique du dispositif. Pour les consultants, les expériences sportives vécues en pleine nature constituent une métaphore du comportement managérial.

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 qui par la production d'un savoir social, influence la nature des relations entre les personnes et entre les groupes. Comme le soulignent Doise et al. (1992), la dynamique d'élaboration des représentations est intimement entremêlée à la dynamique des rapports sociaux. Selon la théorie des représentations sociales, toute représentation portée par un individu est socialement construite.

## **Méthodologie**

Cet article issu de notre doctorat (Fourré, 2000) s'intègre dans une période (fin des années 90/2000) où l'attention portée aux relations humaines caractérise la stratégie de la GRH (gestion des ressources humaines) des entreprises, qui fait suite au boom médiatique du saut à l'élastique. 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 réalisés auprès des consultants et des cadres des grandes entreprises françaises. Dans cet article, nous centrons notre analyse sur les discours des formateurs (les consultants d'entreprise), issus des entretiens semi directifs. L'analyse des entretiens semi directifs s'effectue à partir de deux techniques : l'analyse des lexèmes Co-occurents dans les énoncés simples d'un texte (à partir du logiciel Alceste) et l'analyse thématique. Ces différentes analyses nous permettent de mettre à jour les représentations sociales des croyances des consultants d'entreprises à propos des stages « *Out Door* » proposés dans les programmes de formation managériale de la communication interne des entreprises.

Nous avons interrogé 18 consultants appartenant à des organismes de conseil français. Ils utilisent régulièrement l' « *Out Door* », depuis la fin des

années 90 à nos jours, auprès des cadres des grandes entreprises françaises. Les entretiens semi directifs, d'une durée d'une heure trente à une heure quarante-cinq environ se sont déroulés sur le site professionnel, en situation de face à face dans un lieu favorable à l'écoute. Le guide d'entretien visait à recueillir les représentations des consultants sur l'utilisation du sport dans les stages « *Out Door* ». Il comporte des informations relatives à l'identité professionnelle, aux buts, aux finalités, aux objectifs de la formation, au sens et à l'usage des activités physiques et sportives, au site d'accueil des stages, aux conditions de participation, d'organisation et de déroulement de la formation, au personnel d'encadrement, à l'évaluation des stages. Ce guide a été harmonisé et testé sur quelques consultants, non compris dans l'échantillon. Les discours ont été enregistrés à l'aide d'un magnétophone et retranscrits dans leur intégralité.

Le traitement des données est effectué dans un premier temps par une analyse réglée et automatisée des discours à l'aide du logiciel Alceste complétée par une analyse de contenu des thèmes retenus. Nous présentons dans cet article, les thèmes les plus significatifs de la population des consultants, dans la construction de l'ancrage de la représentation de ces stages.

### **Analyse des résultats**

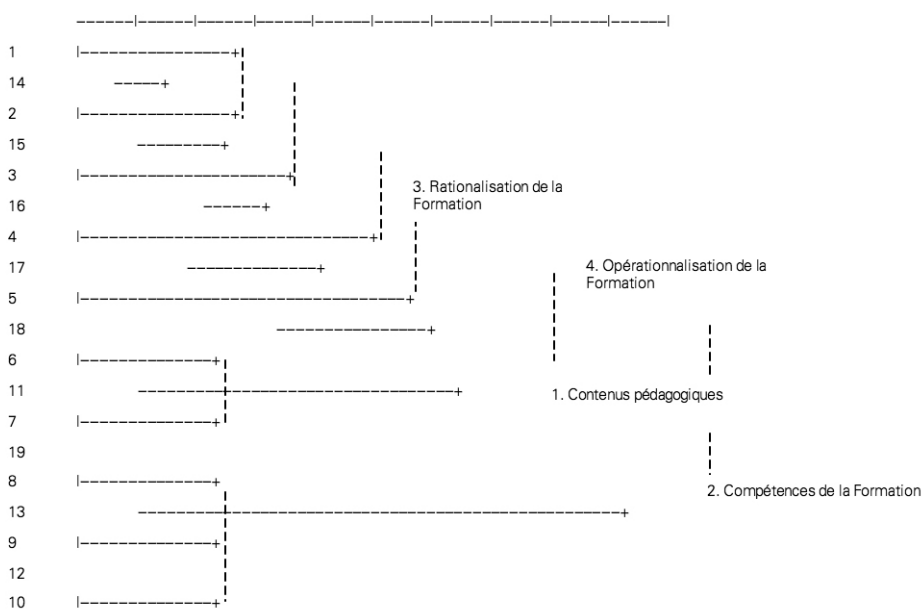
L'analyse des résultats qui est effectuée par le logiciel ALCESTE comprend trois étapes : l'interprétation des classes données (les univers lexicaux), la classification descendante hiérarchique et l'analyse factorielle des correspondances. L'analyse permet de comparer la distribution du vocabulaire entre les différentes productions. Elles concernent, ici, les réponses des consultants à propos de l'utilisation du sport sous sa forme métaphorique dans la formation professionnelle des cadres d'entreprise.

### **L'interprétation des classes**

Le traitement informatisé des données, à l'issue de la classification descendante hiérarchique, permet de retenir quatre classes terminales qui caractérisent quatre univers lexicaux. Ces univers sont désignés par les thèmes suivants : les contenus pédagogiques, les compétences de la formation, la rationalisation de la formation, l'opérationnalisation de la formation. Le profil des classes regroupe 2156 unités de contextes élémentaires (UCE) classées. Les UCE, pour chaque classe, se distribuent de la façon suivante : 1145 UCE pour la première classe, 589 UCE pour la deuxième classe, 272 UCE pour la troisième classe et 150 UCE pour la quatrième classe. La première procédure relève le vocabulaire le plus spécifique de la classe retenue. Il correspond à une liste de mots les plus significativement présents calculés à partir du test du

chi2. La deuxième procédure extrait les unités de contextes élémentaires (UCE) les plus représentatives de la classe. Cela permet d'appréhender le sens des classes à l'aide des phrases du corpus.

Tableau I : L'analyse de la classification descendante hiérarchique



La classe 1 épuise 53, 29% du corpus. Elle est identifiée (association par chi2 13,5) sous le thème de **contenus pédagogiques** de la formation « *Out Door* ». Le vocabulaire associé à cette classe évoque une thématique dont les aspects principaux s'attachent aux contenus de formation. Le sport participe à l'atteinte des objectifs de formation, l'accent est mis sur le rapport au risque. Cette classe met en évidence l'intérêt des consultants pour la gestion des risques dans une équipe « *parce qu'il se peut que la personne ait peur du vide* », « *Moi, je ne dis pas vous prenez des risques, mais les personnes découvrent que leur façon de voir les choses vont entraîner de la peur* ». Les mots associés à cette classe comme peur, force, saut à l'élastique, environnement renforcent le contexte dans lequel se situe le rapport au risque<sup>4</sup>. De même, les verbes prendre, mettre et le verbe modal pouvoir, situent la notion de défi auquel le cadre d'entreprise est confronté dans ces stages. La modalité assertive pas accentue cette idée.

4 Les consultants actuels ne veulent pas perdre leur crédibilité auprès des entreprises françaises devenues septiques sur les avantages des formations à risques, des années 80. Ils centrent désormais les contenus de la formation sur la mise en scène symbolique du risque en proposant des activités physiques ludiques moins engagées qui leur permettent de travailler sur la régulation des communications dans le groupe.

La classe 2 épuise 26,45% du corpus. Elle est identifiée (association par  $\chi^2$  : 27,65) sous le thème de **compétence de la formation**. La thématique valorisée dans cette classe renvoie au secteur d'activités professionnelles des consultants. Les mots et verbes associés dans cette classe situent l'offre de formation à travers une logique commerciale (vendre, commercial, formation française, anglaise, client). Les marqueurs de temps (époque, ans) évoquent la période de développement de ces stages dans les entreprises françaises. L'emploi important de la première personne (je) avec l'auxiliaire (avoir) ou (être) associé au terme de (consultant) renforce un discours centré sur le souci et le besoin de reconnaissance du formateur et de son métier de consultant. Les UCE issues du discours des consultants montrent leur préoccupation autour de valorisation de soi : (« *j'ai commencé par des hautes études en sciences sociales et 15 ans de formation continue pour devenir analyste Reichien* », « *j'ai trois activités : une activité de conseil, une activité de formation, une activité d'appui terrain, une activité d'appui négociation* »). Ils insistent aussi sur l'importance qu'ils accordent au développement de ce secteur spécifique et nouveau d'activité professionnelle, notamment en relation avec les marchés qu'ils possèdent (« *je travaille avec le secteur bancaire, industriel, c'est variable parfois le tertiaire mais ce sont des grandes entreprises* »).

La classe 3 épuise 13,07 % du corpus. Elle est identifiée (association par  $\chi^2$  13,09) sous le thème rationalisation de la formation. Elle s'exprime en termes de justification de la formation. Cette classe fait référence par ces UCE aux savoirs et aux objectifs de formation : (« *et la deuxième partie du séminaire sera beaucoup plus en séance de créativité et conduite de projets avec verrouillage de plans d'action et d'engagement* », « *cette dimension entre cerveau émotionnel et cerveau qui permet l'analyse, la synthèse, de l'imagination, la décision* »). Les mots les plus représentatifs de cette classe situent les éléments qui conduisent à l'analyse des situations au cours du débriefing avec les stagiaires (technique, analyse, apport, cerveau, entretien, méthode, document, projet, planification, productivité, obtention, détermination, fonction, réunion, séance, journée, créativité). Le consultant valorise ici les méthodes développées et les justifie (objectivement, quant, qualitatif, quantitatif, besoin).

La classe 4 épuise 7,19 % du corpus. Elle est identifiée (association par  $\chi^2$  : 23,26) sous le thème **d'opérationnalisation de la formation**. La thématique de cette classe valorise le domaine de la tâche, de l'exercice et de l'organisation au plan temporel. Les expressions des consultants décrivent les situations de formation et les situent dans le temps (« *on est rentré dans la grotte à 2 heures et on est ressorti à 6 ou 7 heures du soir* », « *ensuite, il y a le niveau d'exploitation, il y a des exploitations superficielles et des exploitations approfondies* »). Les mots recouvrent des indicateurs liés à la nature de la tâche et portent le plus souvent sur le type d'activités proposées (spéléologie, fabrication de radeau, parcours d'orientation, exercice, tâche, les yeux bandés, structure superficielle, grotte, théâtrales).

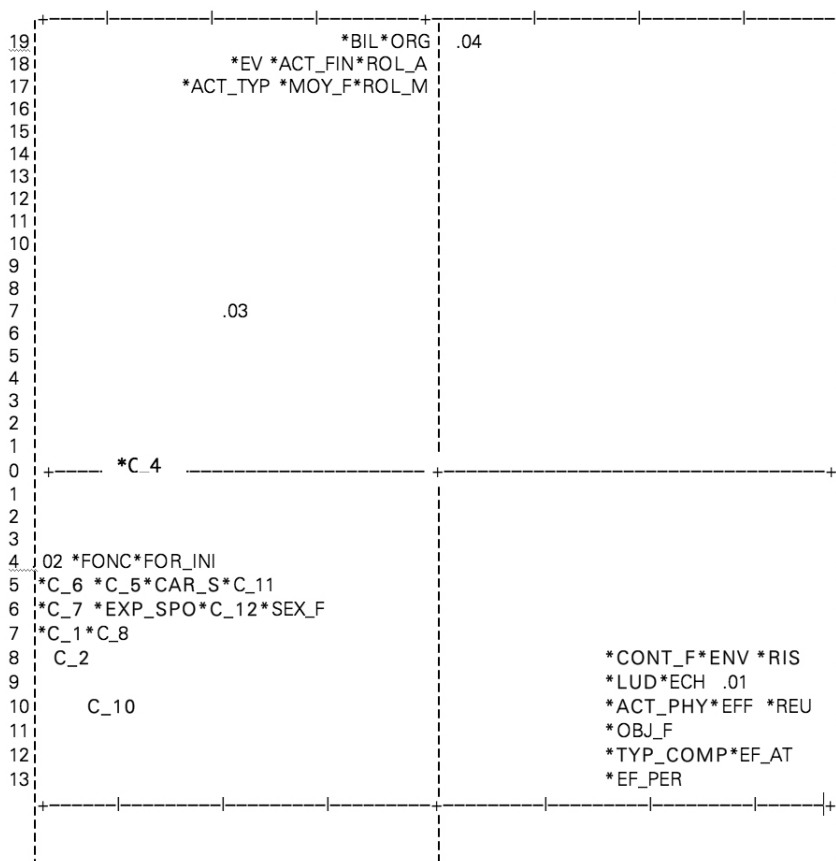


Les exercices sont mis en relation avec le traitement et l'exploitation qui suivent au cours des bilans avec l'ensemble des stagiaires et des formateurs (exploitation, approfondissement, coopération, boucle, cours, réaction, règle, répartitions, leader). L'indicateur de temps (soir) signale le moment où les consultants réalisent leurs bilans avec les stagiaires. Les verbes (briser la glace, partager) renvoient aux conséquences psychologiques et sociales de ces mises en situation.

### L'analyse factorielle des correspondances (AFC)

Cette analyse nous permet de situer la représentation spatiale des liaisons entre les différents points de vue des consultants, de la formation « *Out Door* ». Elle permet une visualisation des relations entre les classes et les variables. Elle confirme les résultats de la classification descendante hiérarchique (tableau II).

Tableau II : Analyse Factorielle des correspondances (AFC)



Légende :

01 02 03 04 : numéros des classes issues de la classification descendante hiérarchique,  
C : consultant  
BIL-ORG : bilan organisation, EV : évaluation, ACT-FIN-ROL : finalités et rôles de la formation,  
TYP-CT : type d'activités physiques, MOY-FORM : moyen de la formation, ROL-M : rôle des managers, FONC-FORM-INIT : fonction et formation initiale des consultants, EXP-SPORT : expérience sportive,  
SEX-F-M : sexe masculin ou féminin, CONT-FORM : contenus de la formation, ENV-RISQ : environnement et risque, ACT-PHY-EFF : activités physiques et effort, REU : réussite, TYP-COMP : type de compétences,  
EF-AT : effets attendus, EF-PER : effets perçus, ECH : échecs, OBJ-F : objectifs de la formation.

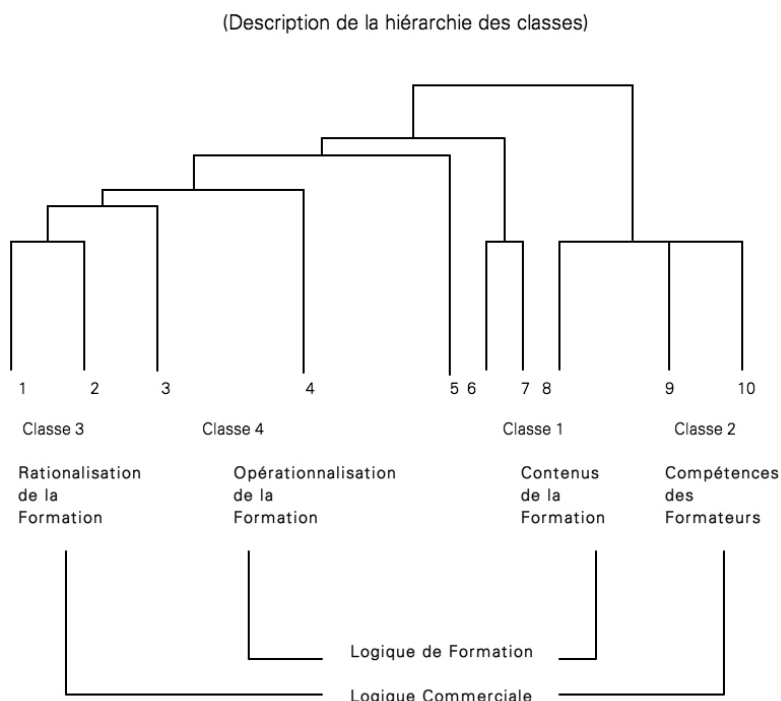
Les trois premiers facteurs expliquent 100% de la variance. L'axe 1 horizontal qui correspond au premier facteur explique 39,35% de l'inertie. C'est un facteur bipolaire qui oppose les classes 1 et 2. La population des consultants se répartit suivant deux catégories. Nous distinguons parmi les consultants, ceux qui évoquent les contenus de la formation et ceux qui mettent davantage l'accent sur leurs compétences. Les univers lexicaux de cette population apparaissent associés de façon privilégiée à un souci de reconnaissance de ce secteur d'activité professionnelle qui se traduit par deux types de discours. D'une part, un discours dont la reconnaissance passe par la valorisation des contenus et d'autre part, un discours dont la reconnaissance passe par la valorisation de leurs compétences soit en tant qu'individu (formateur), soit au nom de leur entreprise.

Pour les consultants qui privilégient le contenu, celui-ci est un facteur signifiant qui aide à transformer l'image auprès des entreprises. Il s'agit d'une logique référée aux activités développées dans les stages « *Out Door* ». Dans ce contexte, la notion de transposition des activités physiques et sportives au monde de l'entreprise est presque naturelle. Le contenu est abordé dans une association directe au monde professionnel et de manière évidente à ce qui se passe dans l'entreprise. Les consultants, en tant que formateurs, représentent grâce à leur fonction, une argumentation suffisante pour transformer ce qui se passe dans l'entreprise. Le discours est formulé avec plus de conviction, de richesse du vocabulaire et d'exemples précis.

Pour les consultants qui privilégient les compétences, la légitimité et la reconnaissance de la formation « *Out Door* » s'exercent prioritairement par une promotion de leurs compétences et de leur entreprise. Les univers lexicaux sont associés à leur entreprise (sa situation sur le marché de la concurrence, ses clients, sa notoriété). Il s'agit d'une démarche plus empirique qu'idéologique. La formation « *Out Door* » est évaluée par ses effets sur les objectifs de l'entreprise dont la réalisation est liée au statut des individus. La démarche de formation situe le contenu par des arguments qui concernent la valeur en soi des activités physiques et sportives et s'oppose au contenu appréhendé de façon opératoire, les activités qui seraient un moyen au service des objectifs.

Le second facteur vertical explique 35,07% de l'inertie. C'est un facteur mono polaire et regroupe les classes 3 et 4. Pour la classe 3, la population des consultants souligne dans leurs discours un intérêt pour l'ingénierie de la formation (organisation, planification, production de la formation). Ces consultants font référence aux savoirs, aux objectifs et rationalisent le domaine pédagogique. Ce qui est central ici porte sur les méthodes développées et leur justification par rapport aux objectifs de formation. Les consultants qui sont associés à la classe 4 sont centrés sur le domaine de l'exercice et de la tâche. Ils parlent de situations-problèmes à résoudre, de difficultés face à la tâche et de moyens pour atteindre les objectifs. À travers ces deux facteurs et les quatre classes issues de l'analyse du discours automatisée (ALCESTE) nous repérons deux logiques (tableau III) : une logique commerciale et une logique pédagogique ou de formation. Ces deux logiques renvoient à deux catégories de formateurs (consultants).

Table III : Catégorisation des types de formation « Out Door »



Les consultants qui s'affirment par leurs discours dans la logique pédagogique correspondent à ceux qui proposent et ont une expérience des stages « Out Door » depuis plusieurs années. Ils sont les précurseurs de ces stages en France (fin des années 80). Leur attention porte sur la qualité des contenus (choix des situations les plus pertinentes pour favoriser le travail de

transposition à l'entreprise). Les aspects métaphoriques du sport sont dominants. L'intérêt pour la pédagogie semble aller de pair avec la notion d'expérience. Ils répondent aux attentes et aux motivations des cadres et des entreprises. Ils s'inscrivent dans la logique des formations managériales de la communication du secteur de la GRH (gestion des ressources humaines)

Les consultants qui s'affirment dans une logique commerciale sont plus récents sur le marché de ces formations « *Out Door* » (entre un et trois ans d'expérience). Ils mettent en avant l'importance de la recherche d'une clientèle de ce type de formation managériale avant de se mobiliser sur les contenus pédagogiques de la formation.

### **Analyse thématique**

L'analyse thématique issue des entretiens semi directifs menés auprès des consultants d'entreprise permet de mieux situer l'univers représentationnel de leurs discours, notamment dans les tendances qui légitiment et fondent le dispositif de formation. L'analyse thématique définie par Bardin (1993, p.77) comme « *le comptage d'un ou plusieurs thèmes ou items de signification dans une unité de codage préalablement déterminée* » permet par un dénombrement thématique de repérer les dominantes dans l'univers du discours des populations considérées (les consultants dans notre étude). Pour construire notre grille d'analyse, nous avons défini des rubriques ou catégories générales. Les catégories générales ou rubriques rassemblent, d'après Bardin (1993) un groupe d'éléments sous un titre générique. Le rassemblement effectué est orienté par le caractère commun des éléments. La fréquence d'apparition de certains thèmes montre des représentations communes du processus de formation chez les consultants et cela, indépendamment de la logique dans lesquelles ils s'affirment. A ces catégories générales s'associent plusieurs sous - catégories ou thèmes. Notre démarche de catégorisation correspond à une classification analogique progressive des éléments. « *C'est la procédure par « tas »*. *Le titre conceptuel de chaque catégorie n'est défini qu'en fin d'opération* » (ibid, p.153). Nous présentons dans cette article trois des sous thèmes (rupture par rapport au contexte professionnel, redécouverte de la logique pratique, attrait de la nouveauté) retenues dans la catégorie du processus de déconditionnement des stages (décadrage-recadrage).

#### ***Le processus de déconditionnement des stages (décadrage-recadrage)***

Cette catégorie repose sur l'idée qu'un changement d'environnement, dans le contexte de la formation, solliciterait un changement d'attitude et de représentation du stagiaire. Ainsi, par un processus de déconstruction (le décadrage) et de reconstruction (le recadrage), l'individu est amené à changer de point de vue. Le stagiaire est invité progressivement à intégrer dans ses

représentations le partage d'une même croyance sur les vertus intrinsèques du sport. L'analogie entre le sport et l'entreprise deviendrait, de fait, évidente.

Pour Watzlawick, Weakland et Fisch (1975, p.116) « *Recadrer signifie donc modifier le contexte conceptuel et -ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même « aux faits » de cette situation concrète, dont le sens par conséquent, change complètement. Ce qu'on modifie en re cadrant c'est le sens accordé à la situation, par ses éléments concrets* ».

Dans les stages « *Out Door* », les cadres d'entreprise sont placés dans un nouveau contexte afin qu'ils puissent vivre des situations de résolution de problème à travers des expériences d'engagement physique et sportif. Les consultants montrent que ce changement de contexte faciliterait le travail de comparaison entre les situations de formation et celles de la vie professionnelle. Ainsi, en les percevant sous un autre angle, le cadre reconsidérerait son point de vue. Le processus de déconditionnement prend sens à travers plusieurs thématiques partagées de façon consensuelle par l'ensemble des consultants. Nous retenons ici trois thèmes significatifs : la rupture par rapport au contexte professionnel, la redécouverte de la logique pratique, l'attrait de la nouveauté.

### ***La rupture par rapport au contexte professionnel***

Ce thème est envisagé sous l'angle d'une libération des contraintes professionnelles. Le cadre naturel de ces stages présente une échappatoire par rapport au monde du travail. D'une certaine façon, il existerait un caractère aliénant dû aux habitudes de la vie professionnelle dans l'entreprise (sollicitations nombreuses et permanentes : téléphone, réunion de travail, pression de la hiérarchie...). L'éloignement, la distance géographique durant le stage seraient une source d'épanouissement des cadres les rendant plus aptes à accepter le changement. L'accent est mis sur le caractère formateur de la rupture (décadrage) et l'efficacité professionnelle qui en résulte. L'éloignement des contraintes professionnelles faciliterait l'apprentissage des stagiaires : « *ça permet de sortir du contexte un peu stressant du quotidien et puis contraignant, cloisonné dans les bureaux. Il faut que les gens prennent du recul, un espace-temps différent, une distance physique et géographique. Cela les aide, cela nous aide à tous à mieux voir notre village. Il faut aller dans la ville voisine pour mieux voir notre village* »<sup>5</sup>.

### ***La redécouverte de la logique pratique***

Ce thème privilégie l'expérience concrète et immédiate et s'oppose à une pensée réflexive. Le retour à l'expérience concrète montre une différenciation

---

5 Extrait entretien (consultant)

marquée entre les aspects intellectuels et théoriques et les aspects de la vie pratique. Les consultants évoquent souvent l'idée de retour aux choses concrètes parce qu'elles ont été perdues par excès de raison ou de réflexion intellectuelle : « *ce qu'on essaie de faire, c'est qu'ils découvrent qu'il y a d'autres dimensions que simplement celles de l'explicite, celles de la logique et du raisonnement* »<sup>6</sup>.

C'est une démarche qui s'élabore du concret vers l'abstrait. Les consultants souhaitent quitter le formalisme théorique car l'apprentissage se ferait par et dans l'action : « *c'est la découverte d'un rapport concret à la réalité* »<sup>7</sup>. Même si l'action est privilégiée, les consultants rattachent à l'idée de logique pratique un facteur d'efficacité ou de rentabilité : « *ça permet de faire en beaucoup moins de temps ce que l'on peut obtenir en des mois et des années de réunion, d'échange et de verbalisation. Le moyen de l'expérience concrète en grandeur réelle permet d'accélérer considérablement ce processus et l'on peut gagner du temps pour des résultats beaucoup moins hasardeux* ».

L'action privilégierait l'ancrage et la mémorisation : « *l'avantage que je mettrai en avant, c'est ce que l'on retient à la suite de ces stages « Out Door ». C'est profondément ancré dans la mesure où est rattaché à ces acquis de formation des images, des visualisations, des émotions, un vécu qui ne s'oublie pas du jour au lendemain* »<sup>8</sup>.

L'expérience, la référence au vécu et au corps, la spontanéité privilégieraient le sens des relations sociales favorables au dépouillement de son statut social. À travers un mode de vie plus fusionnel, les individus sembleraient pouvoir communiquer plus facilement : « *l'épreuve permettrait de souder et d'amener à réfléchir dans l'action. À la fin de ces stages, il y a des transformations professionnelles. Ça laisse forcément des traces sur le plan des relations, puisque les gens entre eux ont appris à vivre ensemble. Vous renforcez en même temps l'intégration à la culture de la société parce qu'ils viennent de vivre un moment fort vécu en commun* ».

Cette logique de l'action, dans le sens où la définit Bourdieu (1980, p.50), « *est celle de toute pratique ou, mieux, de tout sens pratique : happée par ce dont il s'agit, totalement présente au présent et aux fonctions pratiques qu'elle y découvre sous la forme de potentialités objectives, la pratique exclut le retour sur soi (c'est à dire le passé), ignorant les principes qui la commandent et les possibilités qu'elle enferme et qu'elle ne peut découvrir qu'en les agissant, c'est à dire en les déployant dans le temps* ».

En effet, le fait que la pratique se vit dans l'ignorance des principes qui la commandent et des possibilités qu'elle enferme, est le moyen pour les consultants d'obtenir, à l'insu des individus, une modification de leur comportement sans faire l'économie des séances de réflexion et d'analyse.

---

6 Extrait entretien (consultant)

7 Extrait entretien (consultant)

8 Extrait entretien (consultant)

### *L'attrait de la nouveauté*

Ce thème est associé à un facteur de motivation. Pour les consultants, le caractère attrayant du site, la dimension ludique des activités sportives seraient favorables au changement. La recherche de la nouveauté s'apparente à une source de stimulation et d'intérêt qui facilite la motivation des cadres d'entreprise. En contre partie, la motivation permet aux cadres d'adhérer plus facilement au discours des formateurs, facilitant ainsi la mise en évidence des liens avec le domaine professionnel. C'est une idéologie dans laquelle on se révèle par le jeu : « *Le simple fait de mettre de l'humour et du jeu, ça dédramatise tout le travail de fond sur les relations inter personnelle. Le jeu a une fonction pédagogique* »<sup>9</sup>.

Les consultants situent l'attrait de la nouveauté comme élément de motivation qui offre une source d'adhésion supplémentaire à ce type de formation. Ce thème, en tant que source de motivation, s'exprime par les notions de plaisir, d'activités ludiques, de jeu. C'est aussi un facteur d'efficacité dans la mesure où cela renforce la croyance des cadres dans le transfert des situations de l' « *Out Door* » aux situations professionnelles. « *Il faut trouver des activités quand même assez originales, assez fortes et qui sortent de l'ordinaire. Il faut qu'il y ait un plaisir à découvrir ces activités, plaisir de la découverte. Cet aspect-là est important pour faciliter le travail avec les stagiaires* »<sup>10</sup>. La nouveauté participerait d'autant mieux à l'efficacité de la formation : « *un des éléments moteurs de la formation, si l'on veut une formation efficace, c'est la motivation des gens qui participent. Dans une formation où les gens ne sont pas motivés et n'ont pas envie de venir, ils ne seront pas convaincus de l'intérêt de la formation* ».

Les consultants, à travers un modèle de rationalisation et de justification de la formation, inscrivent le thème de la nouveauté dans un processus de changement de représentations. Celui-ci est censé avoir des effets sur la vie de l'entreprise.

### **Conclusion : Le pouvoir suggestif de la métaphore sportive**

Les discours et les pratiques des professionnels (consultants) font l'apologie du sport comme moyen de formation et d'insertion des cadres dans leur pratique professionnelle. En effet, par les situations de formations de l' « *Out Door* » qu'ils proposent, les cadres sont censés s'inscrire dans un processus naturel de renforcement de leur équipe de travail.

Cette idéologie s'appuie sur une croyance partagée dans les vertus intrinsèques du sport (esprit d'équipe, coopération, solidarité, prise de décision, etc.) qui est un facteur de communication. C'est la raison pour laquelle le sport

9 Extrait entretien (consultant)

10 Extrait entretien (consultant)

apparaît comme un outil de communication interne. « *L'Out Door est l'un des outils à utiliser pour la cohésion d'équipe en tant que contexte* » (Bessis et Stake, 1992, p.145).

L'enracinement de la représentation du sport par les consultants s'inscrit dans un processus métaphorique dont l'efficacité n'est pas, comme certains auteurs l'affirment naturelle, évidente de fait mais relève d'une élaboration sociale. L'efficacité du changement résulterait des conditions environnementales et décontextualisantes de ces stages. La rupture par rapport au contexte professionnel rattache l'idée de changement à la transformation du cadre. Celle-ci s'opérerait dans le sens d'un renouvellement statutaire. Sur le terrain de sport, les individus peuvent donner l'illusion d'être égaux, ils abandonneraient leur statut social au profit d'une reconstruction des rôles plus naturels. « *Dans le sport, il y a des marathoniens, des endurants et des sprinters* »<sup>11</sup>.

Le choix, par les consultants, d'utiliser des activités physiques et sportives en pleine nature s'appuie sur une efficacité symbolique. Ces aspects sont à mettre en évidence à partir des théories de la motivation humaine, en particulier dans les thèses hédonistes privilégiant le plaisir comme objet de motivation. Le plaisir devient « *une réponse affective qui accompagne le contact avec n'importe quelle catégorie d'objets préférentiels* » (Nuttin, 1980, p.200). Leurs discours montrent que le caractère plaisant et attrayant du site, la dimension ludique des situations se conjuguent plus facilement avec l'efficacité de la métaphore à laquelle les consultants veulent bien croire et ont envie de faire croire aux cadres. L'expérience partagée en commun est donc destinée à promouvoir un mode d'action qui suscite des attitudes d'implication institutionnelles. L'ancrage en tant que processus majeur dans l'élaboration d'une représentation sociale va permettre d'enraciner dans l'espace social afin d'en faire un usage quotidien. La représentation du transfert fonctionne collectivement et devient une référence efficace pour que les consultants fassent ainsi la preuve de leur utilité sociale (Fourré, 2007). Le transfert va de soi et les situations de debriefing opérationnalisent le changement de comportement du cadre. Ils légitiment à la fois des compétences professionnelles et répondent aux attentes institutionnelles des entreprises.

---

11 Extrait entretien (consultant)



## Bibliographie

- Abric, J.-C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bardin, L. (1993). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bessis, E.; Stacke . (1992). *L'effet Booster*, Dunod, Paris.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Doise, W.; Clemence, A.; Lorenzi-Cioldi, W. (1992). *Représentations sociales et analyse de données*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- 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. (2007). *Métaphore sportive et représentations sociales de la formation professionnelle en entreprise*, 2<sup>ème</sup> Colloque international de « Psychologie de la Communication », 22-23 juin., Université de Bourgogne, Dijon.
- Garnier, C.; Sauve, L. (1998-1999). *Apport de la théorie des représentations sociales à l'éducation relative à l'environnement. Conditions pour un design de recherche*. Education relatives à l'environnement, Vol 1.
- Grize, J-B.(1996). « *Logique naturelle et communication* », Paris, PUF.
- Jodelet, D., Moscovici, S. (1990). Revue internationale de Psychologie sociale, numéro spécial. *Les représentations sociales*, N°3.
- Jodelet, D. (1989). *Les représentations sociales*, PUF, Paris.
- Lakoff, G.; Johnson, M. (1980). *Metaphors We live by*, The University of Chicago Press, Chicago.
- 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*, PUF, Paris.
- Moscovici, S. (1998). *Psychologie sociale*, PUF, Paris.
- Mugny, G.; Oberle, D.; Beauvois, J-L.(1995). *Relations humaines groupes et influence sociale*, PUG, Grenoble.
- Nuttin, J. (1996). *Théorie de la motivation humaine*, PUF, Paris.
- Reinert, M. (1993). « Les mondes lexicaux et leur logique à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits et de cauchemars », *Langage et société*, n°66, 5-39.
- Ricœur, P. (1975). *La métaphore vive*, Seuil, Paris.
- Watzlawick, P.; Weakland, J.; Fisch, R. (1975). *Changements paradoxes et psychothérapies*, éditions du Seuil, Paris.

