

Grospiron, Pelous... les conférenciers sportifs, témoins des maux de l'entreprise

D'anciennes gloires du sport sont invitées à faire passer les messages des managers

Depuis quelque temps, on sent que les collaborateurs ont besoin de se revoir en équipe après le Covid-19. Avec le télétravail, on se heurte à un gros écueil pour générer de la solidarité entre les personnes. Fort de plusieurs centaines d'interventions dans des sociétés de tailles et de secteurs multiples, Fabien Pelous, joueur le plus sélectionné en équipe de France de rugby (1995-2007), sait de quoi il parle. « On fait appel à moi pour mettre l'accent sur la performance collective. Le rugby, c'est associer toutes les fonctions et tous les gabarits pour aller vers un même objectif. »

Si les champions peuvent devenir entrepreneurs ou salariés après leur retraite sportive, certains capitalisent sur leur notoriété : depuis une dizaine d'années, les agences mettant en relation des entreprises et des sportifs prospèrent. Les demandeurs sont souvent des grandes entreprises, comme des constructeurs automobiles, des banques ou des cabinets de conseil,

« mais aussi de plus en plus de PME et de start-up », selon Mathieu Aboudaram, PDG de We-Champ, agence née il y a cinq ans.

Motivation, courage, travail en équipe, dépassement de soi, rebond après un échec... Les enjeux des entreprises rejoignent en de nombreux points ceux du sport. Champion olympique de ski de bosses à Albertville en 1992, Edgar Grospiron est le plus aguerri des conférenciers : il effectue quatre-vingts interventions par an depuis quinze ans, à 8500 euros pièce. « Quand j'étais athlète, des sponsors m'ont demandé de raconter ma vie devant leurs équipes. J'ai trouvé ça valorisant, mais je ne voyais pas en quoi cela pouvait être un métier. » Il s'est formé, à partir de 2001, au management et a appris les ressorts théoriques de la motivation au travail en étant formateur.

« Dans un univers qui fait rêver »

En règle générale, l'intérêt purement managérial d'une conférence paraît limité. « Je me suis formé sur le tas, raconte Fabien Pelous. Je ne fais que traduire en terminologie d'entreprise ce que j'ai vécu dans le sport. Attention, je ne peux pas répondre à toutes les problématiques : je ne vais pas inventer un propos sur le télétravail, je n'ai jamais fait de "télé-rugby". Mon but, c'est d'ouvrir des cases dans le cerveau sur des façons de manager. »

En effet, l'essentiel est ailleurs : les intervenants, en personnalisant le management, peuvent transmettre des messages que les managers n'arrivent plus à faire passer. « L'objectif du chef d'entreprise qui fait appel à un sportif est de développer un discours qui est sensiblement le même que le sien, mais dans un univers qui fait rêver les gens : il y a des soucis de résistance au changement et il souhaite susciter un déclic », explique Julien Pierre, maître de conférences

« Ce qui manque aux gens, c'est la relation humaine. C'est le travail du manager »

FABIEN PELOUS
joueur de rugby

ces en sociologie et management du sport à l'université de Strasbourg. Le chercheur identifie trois fonctions dans le récit de ces sportifs : « Il y a d'abord une logique confessionnelle : ils vont capter l'auditoire par la confiance, et créer un cocon où des messages peuvent passer plus facilement ; une logique probatoire, c'est-à-dire qu'ils vont partager leur méthodologie d'accès à la performance dans un environnement instable ; et, enfin, une fonction romanesque : ils insistent sur le meilleur, le plus spectaculaire dans leur carrière, vous passent une vidéo de leurs exploits. »

Avec l'expérience, les conférenciers apprennent à s'adapter à leur public : Edgar Grospiron « demande à l'entreprise où elle veut être dans un an ». Il identifie quatre cas de figure : « L'entreprise en phase de conquête, la boîte au top qui veut le rester, celle qui veut rebondir après une crise et celle qui veut lever des résistances au changement ». « Je demande le cadre de l'intervention, précise M. Pelous, si je m'adresse à des managers, collaborateurs... Je parle beaucoup de management de proximité, du rôle du capitaine : c'est le responsable au milieu de son équipe, pas un top manager. »

Ces deux dernières années, certaines problématiques ont pris le dessus : « Les grandes thématiques sont le management hybride et l'esprit d'équipe, assure Mathieu Aboudaram, car il y a beau-

coup de difficultés au niveau du lien dans les entreprises. La résilience était numéro un pendant la pandémie. » Edgar Grospiron a dû se convertir aux conférences en visio. « On sent les RH en galère, constate l'ancien skieur. Le télétravail impacte positivement les collaborateurs, mais négativement les managers : à distance, et ayant moins de temps, ils doivent être plus impactants. »

Au-delà de la pandémie, Fabien Pelous a vu émerger des tendances de fond. « Je remarque que des sujets n'existaient pas il y a dix ans : l'équilibre entre temps de travail et vie privée, le sens du travail pour les métiers de bureau où le numérique est prégnant... Ce qui manque aux gens, c'est la relation humaine. C'est le travail du manager. On dit dans le rugby que l'entraîneur doit être entraînant, fédérer à côté de lui pour que les gens aient envie de faire des choses. C'est ça, le bonheur au travail, ce n'est pas une colonie de vacances. »

Le retour à la normale – ou presque – entraîne un rebond des réservations, puisque les séminaires peuvent repartir. L'opérateur télécoms indien Tata Communications a fait intervenir le skieur lors d'un grand rassemblement de ses équipes européennes, à Paris, début avril. « C'était notre premier rassemblement en présentiel en deux ans, décrit Édouard de Voisins, directeur commercial France et Benelux. Les Non-Français ne le connaissent pas, mais un exploit sportif, ça parle à tout le monde. »

Si le geste peut sembler anecdotique, il n'en demeure pas moins un atout de marque employeur. « On offre de la reconnaissance aux salariés, qui vont rencontrer quelqu'un à qui ils n'auraient jamais eu accès s'ils n'avaient pas travaillé dans cette entreprise », conclut Julien Pierre. ■

JULES THOMAS



CARNET DE BUREAU
CHRONIQUE PAR ANNE RODIER

Femmes au travail : le genre « invisible »

La discrimination se porte bien. Selon une enquête de l'IFOP réalisée pour L'Autre Cercle sur « la visibilité et l'inclusion des lesbiennes au travail en France », publiée mardi 10 mai, ces salariées sont peu visibles en entreprise. Entre le 9 novembre 2021 et le 25 janvier 2022, l'institut de sondage a interrogé 1402 femmes lesbiennes ou bisexuelles, de 18 ans ou plus, en activité professionnelle. Un tiers (33 %) d'entre elles seulement sont « visibles » en tant que telles par leurs supérieurs hiérarchiques, et 40 % par leurs collègues de même niveau hiérarchique.

Un constat qui serait anodin s'il était sans conséquence sur le travail, la santé et la carrière des salariées en question. Mais ce n'est pas le cas. « Ces salariées subissent les mêmes conséquences que toute victime de harcèlement : isolement, perte d'engagement, d'investissement. Au cours des trois dernières années, 26 % disent avoir eu des pensées suicidaires, et 21 % en sont venues à quitter leur entreprise. Par ailleurs, elles sont victimes d'inégalités pour tous les droits liés à leur foyer : leur conjointe, leurs enfants. Tant qu'elles ne se sont pas dévoilées, elles ne peuvent pas en profiter », explique Catherine Tripon, porte-

LE SILENCE EST SOUVENT LE PREMIER RÉFLEXE DES VICTIMES DE DISCRIMINATION

parole nationale de L'Autre Cercle et coresponsable du projet Voilat (Visibilité ou invisibilité des lesbiennes au travail).

Cette invisibilité est-elle volontaire ? Subie ? Systémique ? Un début de réponse réside dans la mesure de leur discrimination : 53 % des femmes interrogées déclarent avoir subi au moins une discrimination ou une agression au travail. Le silence est souvent le premier ré-

flexe des victimes de discriminations en tout genre. Selon le 13^e baromètre annuel sur la perception des discriminations dans l'emploi, réalisé conjointement par le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (OIT), « parmi les personnes qui n'ont rien dit au moment des faits [de discriminations] (23,5 %), 68 % évoquent la peur des représailles de la part des auteurs, 60 % indiquent qu'elles ne savaient pas quoi faire, et 56 % pensent que cela n'aurait rien changé ».

L'enquête IFOP-L'Autre Cercle révèle que, plutôt que de dénoncer les discriminations, les salariées concernées tentent de se rendre « invisibles » en multipliant les attitudes de renoncement : au cours des trois dernières années, 25 % ont renoncé à participer à un événement de l'entreprise où le conjoint était invité, 19 % ont renoncé à indiquer le nom de leur conjointe sur leur mutuelle ou en tant que contact d'urgence, 15 % ont renoncé à prendre un congé pour se marier ou se pacser, et enfin 25 % omettent volontairement de parler de leurs activités connotées LGBT+. « Les nouvelles générations ont envie d'être plus visibles, relativise M^{me} Tripon. Mais elles ne se dévoilent pas tant qu'elles ne sont pas sûres de ne pas prendre de risque. L'objectif du projet Voilat est de sortir un guide d'ici à décembre pour aider les entreprises à créer les conditions afin que les salariées se sentent à l'aise pour parler. » La représentation des LGBT+ s'est améliorée dans la société, mais peu dans le monde du travail. ■

LES CHIFFRES

8 500

C'est, en euros, le prix que facture en direct Edgar Grospiron pour une heure de conférence et trente minutes de questions-réponses en entreprise.

DE 100 À 5 000

C'est la fourchette de prix, en euros, pour un groupe peut déboursier pour s'offrir une vidéo personnalisée d'un sportif sur le site Vidoleo (d'une durée d'une minute environ).

AVIS D'EXPERT | DROIT SOCIAL

Pas de mère... pas de congé de paternité

Le système de protection sociale, dont la clé de voûte était, en 1945, une sécurité sociale qui assurait la couverture de la plupart des risques du travailleur salarié (très généralement un homme, le célèbre M. « Gagne-Pain ») et de ses ayants droit (dont l'épouse, « M^{me} Au-Foyer », sans ressources propres, et leurs enfants légitimes) a évolué.

Il n'en reste pas moins des situations dans lesquelles le genre reste un critère d'attribution d'un droit. Comme le congé de paternité devenu, depuis 2013, également celui de « l'accueil de l'enfant », qui figure à l'article L. 1225-35 du code du travail. Ce texte permet de suspendre le contrat de travail à l'occasion d'une naissance ou d'une adoption. Il est complété par l'article L. 331-8 du code de la sécurité sociale, qui organise le revenu de remplacement durant ce congé, dont la durée a d'ailleurs été augmentée depuis juillet 2021.

Le congé de paternité est notamment accordé au compagnon ou au partenaire de la mère qui n'est pas le père biologique de l'enfant dans le cadre d'un couple hétérosexuel, et à la compagne ou à l'épouse de la mère dans le cadre d'un couple homosexuel.

Or, huit ans après l'ouverture du mariage et de l'adoption aux couples de même sexe, il reste un cas non couvert. Ainsi, en cas d'adoption d'un enfant par un couple d'hommes, les caisses primaires d'assurance-maladie, compétentes pour le versement de l'indemnisation, accèdent à la demande d'un premier congé de paternité mais rejettent la demande de congé de paternité de l'époux ou du compagnon de l'adoptant ou du coadoptant : pas de mère, pas de congé d'accueil de l'enfant, selon le texte. Le traitement est donc différent selon que les adoptants sont un couple de femmes ou un couple d'hommes.

La Cour européenne des droits de l'homme considère de façon constante, par application de l'article 14 de la Convention européenne des droits de l'homme, « qu'une différence de traite-

ment est discriminatoire si elle manque de justification objective et raisonnable, c'est-à-dire si elle ne poursuit pas un but légitime ou s'il n'y a pas un rapport raisonnable de proportionnalité entre les moyens employés et le but visé ».

L'objectif de ce congé, notamment par la réforme de 2021, était « de renforcer les pères dans leur responsabilité éducative à l'égard de leurs enfants par un investissement précoce auprès de ceux-ci » : il est dès lors paradoxal, et surtout non justifiable, d'accorder le congé de paternité à l'épouse ou à la compagne de la mère ou de l'adoptante, et de refuser ce droit au mari, compagnon du père biologique ou du père adoptant.

Il y a bien, en l'espèce, une « situation dans laquelle, sur le fondement de son sexe (...), de son orientation sexuelle (...), une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est dans une situation comparable », soit une discrimination directe prohibée par les articles 1 et 2 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant des dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.

On remarquera que pour le seul cas d'adoption le mari, compagnon du père adoptant ou le coadoptant, en cas d'adoption conjointe, peut bénéficier du congé d'adoption des articles L. 1225-37 et suivants du code du travail, dont la durée est toutefois inférieure au congé d'accueil familial.

Toutes les familles homoparentales ne sont donc pas encore, en droit social français, traitées comme « des familles comme les autres ». ■

Francis Kessler est maître de conférences à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne.

IL RESTE DES SITUATIONS OÙ LE GENRE EST UN CRITÈRE D'ATTRIBUTION D'UN DROIT

LE CLIENT, VICTIME CONSENTANTE

Le marketing ? « Le mal incarné », une « prison (...) qui engourdit l'intelligence autant que les sensibilités », une activité orchestrée par des marketeurs, « mercenaires sans scrupule [qui] manipulent les peurs et les désirs, déforment, uniformisent, trompent, mentent ».

Les premières lignes de l'essai de Thibault Le Texier, *La Main visible des marchés* (La Découverte), reprennent nombre de critiques régulièrement proférées à l'encontre du marketing. Mais le chercheur associé au Centre européen de sociologie et de science politique s'attache à défaire les idées reçues et à apporter une nuance qui lui semble nécessaire dans le regard porté sur le marketing.

Dans cette « histoire critique du marketing », Thibault Le Texier explique comment le consommateur est progressivement devenu le centre de toutes les attentions. Alors qu'à ses prémices, au XIX^e siècle, la discipline détaillait dans des manuels « l'art de faire ses courses », elle va, au fil du XX^e siècle, se concentrer sur les acheteurs, leurs habitudes de consommation, leur personnalité, leurs goûts.

L'histoire du marketing est celle d'une danse perpétuelle menée par les acheteurs et les vendeurs, où les uns et les autres tentent de se rapprocher et de faire coïncider leurs attentes respectives. Et dans cette chorégraphie, les promo-

teurs des produits n'ont pas toujours la main. M. Le Texier assure ainsi que le consommateur n'est pas cette marionnette manipulée qu'on imagine parfois. « [Il] est un roi sous influence (...), mais un roi tout de même », estime-t-il, soulignant que le marketing ne peut pas tout : « Plus un individu a le choix, plus il est difficile de faire pression sur lui. » De même, rappelle-t-il, Internet permet aux acheteurs d'avoir accès à de multiples sources d'information sur les produits, réduisant d'autant l'influence de la publicité.



LA MAIN VISIBLE DES MARCHÉS. UNE HISTOIRE CRITIQUE DU MARKETING

de Thibault Le Texier

La Découverte, 648 p., 26 €

Séduire et fidéliser

Cela n'empêche pas les professionnels du marketing de se multiplier pour tenter de les séduire (et, surtout, de les fidéliser). Ils segmentent les marchés (femmes, enfants...), scrutent les comportements des clients, s'adaptent en conséquence.

L'ouvrage est l'occasion de détailler nombre de ces stratégies. « Depuis les années 1980, des compagnies aériennes, des hôtels, des loueurs de voitures et des banques, distinguant leurs clients par des codes couleur ou des noms génériques, offrent aux plus profitables des services personnalisés, tandis que de nombreux commerçants attribuent à leurs clients des scores d'attractivité », détaille M. Le Texier.

Il souligne aussi toute l'importance accordée aux lieux de vente. Des chaînes de supermar-

chés ont pu ainsi mettre en scène un « décor fruste » pour montrer que « tout [était] fait pour garder les prix le plus bas possible ». Des centres commerciaux font, de leur côté, du shopping « un loisir, [dans un] espace (...) théâtralisé ». Même le « personnel de contact » devient une composante de cette expérience, son travail s'apparentant à « une performance (...) minutieusement réglée (uniforme, coiffure, corpulence, manière de se tenir et de parler, travail émotionnel, port de bijou, parfum) ».

Des lieux de vente qui, pour l'auteur, soulignent bien toute l'ambivalence portée par les acheteurs : « A la manière des visiteurs d'un parc d'attractions (...), leurs clients sont à la fois libres et contrôlés, séduits et surveillés, satisfaits et leurrés. » Les consommateurs ? « Des victimes consentantes », conclut l'auteur. ■

FRANÇOIS DESNOYERS