

PANEM ET CIRCENSES

Ce que les Jeux olympiques nous apprennent sur la vie au travail

Les JO, c'est fini. En août, puis en septembre, la planète a vibré pendant une parenthèse de rêve et de magie. Mais une fois l'affaire terminée, on peut tirer des enseignements des jeux pour nos sociétés et singulièrement pour nos organisations de travail. Discipline, compétition, rêve, travail... il y a beaucoup à apprendre pour améliorer notre management.

Année 2016, année olympique. Le scénario est bien réglé : avant les épreuves prévalent le doute et l'ironie sur la préparation du pays organisateur. Après la débauche de la soirée inaugurale, l'intérêt va grandissant avec ses surprises, ses moments d'émotion, de plaisir, de déception, avant la nostalgie apparemment inconsolable de la clôture.

Un moment de rêve

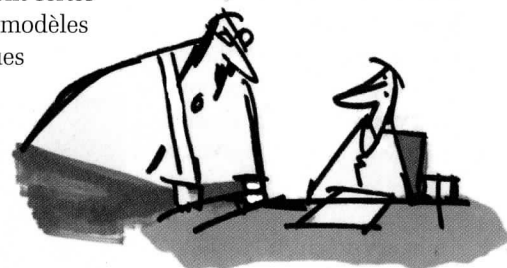
Les Jeux sont un moment de rêve. D'ailleurs, ils sont souvent suivis d'une augmentation du nombre de pratiquants en fonction des sports et des athlètes qui ont ému ou fait l'événement. Chacun goûte – surtout en ce moment – cette parenthèse pacifique avec une once d'optimisme sur l'homme et sur le monde. Mais qu'est-ce qui fait rêver ? Il y a évidemment la passion et le suspense des victoires, mais aussi la beauté de certains gestes. On découvre des sports et des athlètes qui ne font la une des médias qu'une fois tous les quatre ans avec une authenticité dont le sport-business nous a déshabitués. L'engagement des athlètes fait aussi rêver, il repousse les frontières du possible et atteint souvent l'exploit. Mais les JO peuvent-ils être plus qu'un spectacle et un moment de divertissement entre la fin du Tour de France et les grèves de la rentrée des

classes ? Le monde du travail et les formations au management ont certes emprunté au sport quelques modèles venus d'entraîneurs mythiques ou de quelques athlètes charismatiques vieillissants, mais peut-on en tirer d'autres enseignements ? Il en existe au moins deux ; le premier concerne la dimension ludique et le second la discipline, puisque des dizaines de disciplines sportives étaient représentées à Rio. Les Jeux, c'est la régulation de la compétition, la compétition la plus extrême dans le cadre de règles strictes et respectées.

La mise en scène de la compétition

Aux Jeux, est mise en scène la compétition, cette constante de toutes les situations humaines : des cours d'école jusqu'à l'art, en passant par les familles et le monde du travail, la compétition est universelle, qu'elle soit menée consciemment ou non, avec des effets pervers ou vertueux. Les Jeux, c'est une compétition qui génère du spectacle et de l'émotion. Dans les courses, les exercices gymniques ou le sport collectif, la recherche de la victoire contre l'adversaire conduit à se dépasser, à pousser les capacités corporelles au-delà des limites imaginées. Les Jeux sont un spectacle, ils mettent en

EURO, J.O., BOULOT,
L'IMPORTANT, C'EST DE
PARTICIPER.



Pessin

scène l'extraordinaire et ouvrent parfois l'accès à la beauté. Depuis toujours, avec le pain, les jeux semblent répondre aux besoins des hommes, des spectateurs. Dans une étude que nous avons menée il y a maintenant deux décennies, les cadres corrôlaient à un fort engagement dans le travail le fait d'y trouver une dimension ludique, une opportunité de compétition contre les éléments, les concurrents ou simplement les résistances à l'accomplissement d'un projet.

Les Jeux sont un diffuseur d'émotion, pour les athlètes comme pour les spectateurs. Joie, colère, tristesse, déception, jalousie sont toujours présentes. Les émotions s'expriment et s'étalent après les lignes d'arrivée, sur les podiums, dans les cabines de presse, dans les travées des stades et même face aux innombrables écrans devant une bière et une pizza.

Tirer les enseignements des JO au quotidien

À FAIRE

- **Trouver les moments forts** appropriés à une institution, un établissement ou une équipe
- **Toujours valoriser** la contribution de chacun
- **Valoriser et faire respecter** la discipline des règles communes

À ÉVITER

- **Considérer** le travail comme une activité humaine à part
- **Réduire la diversité** aux variables « socio-démographiques » et ne pas suffisamment valoriser la diversité des tâches et des contributions
- **Ne retenir du sport que les victoires** et oublier l'effort et la discipline

La discipline, la règle et la soumission à la règle

Aux JO se retrouvent de nombreuses disciplines sportives, souvent inconnues pour les sportifs agnostiques. Le terme même de discipline est d'ailleurs très intéressant. Tout d'abord, c'est un sport avec des règles et des pratiques très précises et rigoureusement appliquées. Les sportifs appartiennent à cette discipline. Mais la discipline c'est aussi, comme disent certains dictionnaires, la « soumission » à ces règles, comme le font tous les sportifs qui connaissent les règles de leur sport et les décisions des arbitres, des juges ou de leur coach. La discipline est aussi une règle personnelle qui conduit l'athlète à s'imposer six à huit heures d'entraînement par jour pour une nageuse synchronisée, des centaines de kilomètres hebdomadaires pour un cycliste, ou des heures d'effort aux agrès pour le gymnaste. Beaucoup de sportifs, dans ces interviews d'après-compétition, soulignent l'importance du travail et de la rigueur qui les a fait ou les fera réussir. Le monde du sport, et peut-être celui de l'art, sont les deux seuls où l'effort, la discipline et le travail sont valorisés.

La compétition et la discipline doivent-elles être absentes des critères d'appréciation du travail et de la vie professionnelle ? Si on cherche en quoi le sport peut aider à aborder le travail, voilà au moins quatre pistes complémentaires ouvertes par les Jeux.

Un moment porteur de rêves

Premièrement, les Jeux sont un moment exceptionnel porteur de rêves et de modèles. L'engouement pour ces moments d'exception n'est pas qu'un produit médiatique. Dans toutes les sociétés humaines, on a besoin de ces moments forts, coupés de l'ordinaire, où le mode de vie, les règles, les rapports humains se transforment. L'extraordinaire apporte du spectacle qui étonne les sens, produit de la beauté, met en scène et génère des émotions variées mais fortes.

Curieusement, le monde du travail n'est pas celui qui reconnaît les efforts de tous et l'importance des conditions qui respectent et valorisent le travail de chacun.

Curieusement, l'évolution de l'organisation ou du droit du travail a plutôt tendance à gommer ce rêve et à présenter comme modèle une expérience au travail qui se serait débarrassée de ces variations. Deuxièmement, il existe une face cachée des Jeux. Je ne pense pas uniquement aux longs entraînements et en particulier de ceux qui n'apparaîtront sur aucun podium ou dans aucune interview. Ce sont tous ces rôles discrets d'accompagnement et d'entraînement des sportifs mais

aussi les juges, les ramasseurs de balles, les nettoyeurs de bassin, les agents de sécurité et tous ces milliers de bénévoles invisibles qui rendent possibles les Jeux dans une ville. N'oublions pas le public, ni les sponsors. Dans cette face cachée, ce sont aujourd'hui la qualité des installations et la sophistication des matériels qui rendent les Jeux aussi spectaculaires.

Curieusement, le monde du travail n'est pas celui qui reconnaît les efforts de tous et l'importance des conditions qui respectent et valorisent le travail de chacun.

La banalité de la nature humaine

Troisièmement, ces Jeux sont fragiles. La politique peut s'inviter et les remettre en question, briser l'universalité et perturber les règles pourtant admises par toutes les nations et les athlètes. Les Jeux ne sont pas invulnérables à l'affairisme, au dopage, aux faiblesses des juges et des arbitres et aux attitudes plus ou moins malveillantes de compétiteurs ambitieux. Curieusement, les discours sur le monde du travail ont souvent fait preuve de naïveté plus ou moins feinte en rejetant la banalité de la nature humaine, en triant ou en stigmatisant des déviations pour les éliminer plutôt que de les intégrer et de les sublimer. Quatrièmement, les Jeux procèdent d'une temporalité. Ils reviennent régulièrement ; ils ouvrent le temps de la compétition mais aussi de la préparation. Pour les athlètes, il y a l'entraînement, l'attente, l'espérance, mais aussi le temps de remettre les déceptions avant de reprendre l'entraînement. Curieusement, notre vision du travail a du mal à intégrer la temporalité en imaginant, dans la plus belle des visions tayloriennes, une maîtrise totale du temps, en réduisant le travail à un nombre d'heures, ou en imaginant lisser l'activité au profit des travailleurs plutôt qu'aux exigences de l'activité. ♦

Maurice Thévenet