

Des programmes sportifs en tant que stratégie opérationnelle pour un équilibre intergénérationnel.

Marie Jégu, Silke Steinberg, Marie-Françoise Lacassagne

Fiap e.V., Gelsenkirchen

Laboratoire SPMS de l'Université de Bourgogne, Dijon.

m.jegu@fiap-ev.de

Introduction

Moduler les effets de la catégorisation

- L'hypothèse du contact intergroupe
- La catégorisation croisée
- Stéréotypes et préjugés
- Introduire la dimension des compétences

Les activités physiques et sportives en tant que support d'intervention

- Proximité avec le monde de l'entreprise (des « logiques convergentes »)
- Et pourtant encore peu développé dans la littérature...

Stratégie opérationnelle

- Réponse structurelle, organisationnelle ou managériale
- Un double niveau: groupal et individuel

Équilibre intergénérationnel

- Identité favorable pour chacun
- Estime de soi ++
- Coopération intergroupe

◆◆◆◆◆ I. Sur le plan groupal

A. L'hypothèse du contact intergroupe en réponse à la catégorisation eux/nous

Les APS permettent de mettre en contact les deux groupes, ce qui est une des façons les plus efficaces de réduire les préjugés : hypothèse contact intergroupe (Turner et al., 2008)

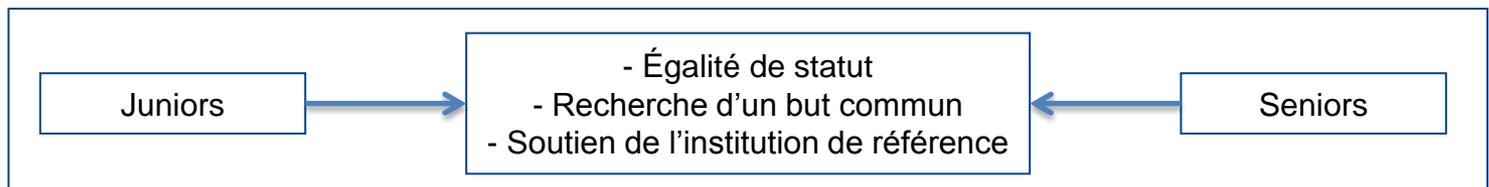
- Les individus sont motivés par la recherche d'une identité sociale positive ou le maintien de celle-ci: valorisation de son groupe d'appartenance ou/et dévalorisation de l'autre groupe (Tajfel, 1979)
- Cet enjeu, se traduisant par une comparaison intergroupe, entraîne des comportements différents en fonction du groupe d'appartenance de l'individu avec lequel la personne interagit.

MAIS :

Le contact entre membres de groupes opposés, sous les conditions adéquates, **baisserrait** l'hostilité intergroupe et mènerait à des attitudes intergroupes plus **positives**.

(Turner, Crisp, & Lambert, 2007)

OR, les conditions adéquates peuvent être mises en œuvre dans les programmes sportifs



◆◆◆◆◆ I. Sur le plan groupal

Exemple d'entreprises qui proposent des programmes sportifs pour mettre en contact les différents groupes d'employés:

- AFG:

Entreprise spécialisée dans les services informatiques

« Le sport a ceci de particulier qu'il fait le lien entre la jeunesse et l'entrepreneuriat »

- ORANGE:

France Télécom Orange, parmi les leaders mondiaux des services de télécommunications

« Le sport favorise le rapprochement entre les salariés pour une meilleure convivialité au travail »

- RÉSEAU FERRÉ DE FRANCE:

Propriétaire et gestionnaire des infrastructures ferroviaires

« On a une entreprise qui se développe à « vitesse grand V », par conséquent les liens entre les personnes doivent constamment être créés, recréés, redynamisés : le sport s'est imposé naturellement »

◇◇◆◇◇◇ I. Sur le plan groupal

B. Cohésion et catégorisation croisée

Les APS favorisent la cohésion intergroupe (Joubert, & De Beer, 2011)

Cohésion: processus dynamique reflétant la tendance d'un groupe à rester soudé et uni dans la poursuite d'objectifs (Burke, Carron, & Shapcott, 2008)

-> partage d'un but, d'une vision et d'un sentiment d'appartenance.

Sentiment d'appartenance: « c'est ce que ressent un individu concernant son appartenance à un groupe, à une organisation ou à une institution. » (Boucher & Morose, 1990).

En ce sens, plus un individu possède un fort sentiment d'appartenance à un groupe, plus il a tendance à adopter les valeurs, les normes et les règles de conduite de ce groupe (Boucher & Morose, 1990).

À partir de cette cohésion, des relations fortes peuvent être développées entre des personnes diverses au sein de l'entreprise (Joubert & De Beer, 2011).

◇◇◇◆◇◇ I. Sur le plan groupal

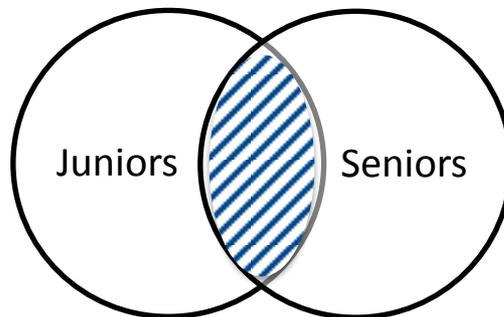
OR,

La théorie de la catégorisation croisée met en avant la possibilité d'avoir plusieurs appartenances catégorielles simultanées.

Elle postule que les individus peuvent être simultanément membres de multiples catégories sociales.

L'objectif est ainsi de renforcer l'identification à une structure commune et l'attachement aux collaborateurs pour favoriser une acceptation mutuelle.

L'expérience de Doraï en 1993 : la catégorisation croisée affaiblit ou fait disparaître les effets de favoritisme pro-endogroupe et de dé-favoritisme envers l'exogroupe de la catégorisation simple.



Pour Deschamps et Doise (1979) ainsi que pour Doraï (1993), cette forme de catégorisation a pour conséquence de réduire les préjugés et la discrimination.

 Catégorie des sportifs

◇◇◇◇◆◇◇ I. Sur le plan groupal

C. Stéréotypes

De l'intérêt de faire partie de la catégorie des pratiquants d'une activité physique et sportive...

- Il existe dans la culture managériale en France un stéréotype positif du sportif, lié aux vertus symboliques attribuées au sport :

« Les managers assimilent le sport à certaines vertus. [...] ils considèrent que le sport en tant qu'outil est un facteur de bonne santé physique et un vecteur de formation de la personnalité : il renforce ou développe des qualités de combativité, de volonté, de courage, de compétition, de loyauté, de réactivité, de sociabilité et de responsabilité ; il favorise la constitution d'un équilibre mental personnel (confiance en soi, contrôle de soi, affirmation de soi...) et facilite l'émergence d'un esprit d'équipe. »

Analyse de discours des managers dans une centaine d'articles (Barbusse, 2009)

◆◆◆◆◆◆ I. Sur le plan groupal

De l'intérêt de faire partie de la catégorie des pratiquants d'une activité physique et sportive...

- Et dans nos sociétés modernes:

En 2007, Greenlees, Webb, Hall, et Manley ont démontré que des seniors pratiquant une **activité physique régulière** (tennis, circuit training et salsa) se voyaient attribuer davantage de qualités positives (attributs physiques et traits de personnalité) que ceux déclarant ne pas en pratiquer.

La note d'analyse de M.-C. Naves (2012) à l'intention du gouvernement français, présente des recherches basées sur un programme du gouvernement finlandais, le National Programme for Ageing Workers, FINPAW (Kenny, Yardley, Martineau, & Jay, 2008 ; Strijk, Proper, Van Der Beek, & Van Mechelen, 2012), dont les résultats soulignent que les activités physiques et sportives ont un « effet global sur les représentations » et que l'image des seniors s'améliore sur le plan professionnel.

◆◆◆◆ II. Sur le plan de l'individu

A. Développement de compétences sociales

Les APS développent des compétences sociales.

« sporting practice helps in improving social skills » Krüger, 2012

- Par contre, il faut différencier le sport (pratiques fédérales avec pour but la compétition) et la pratique d'activités physiques spécialement organisée autour des compétences sociales, comme la coopération ou la solidarité (condition sine qua non pour leur développement).

B. Identification et valorisation de compétences issues d'expériences antérieures

Exemple du Handball:

« Il développe le sens tactique, les qualités perceptives et décisionnelles. [...] C'est une bonne école pour apprendre à se défendre et à s'imposer, tout en développant l'esprit d'équipe. » FFHB

Étude en cours

Conclusion

Un support d'intervention malléable,

Qui permet de travailler la coopération intergénérationnelle au niveau groupal

Et au développement de compétence au niveau individuel

Proposer un lieu d'échange et de dialogue où les incompréhensions et jugements négatifs, générés par les stéréotypes et les préjugés, ne viennent pas alimenter le conflit intergénérationnel qui se répercute sur la capacité d'innovation et la créativité des entreprises et des collaborateurs.

Les seniors sont des personnes ressources, expertes, qui possèdent un nombre de compétences, de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être précieux pour l'entreprise.

Études en cours:

- RepMut en entreprise
- Diagnostic de compétence par le sport
- Programme sportif en pré-test post-test avec le RepMut

Des programmes sportifs en tant que stratégie opérationnelle
pour un équilibre intergénérationnel.

Merci de votre attention !
Herzlichen Dank für ihre Aufmerksamkeit !

Marie Jégu, Silke Steinberg, Marie-Françoise Lacassagne
Fiap e.V., Gelsenkirchen
Laboratoire SPMS de l'Université de Bourgogne, Dijon.
m.jegu@fiap-ev.de

Introduction – Quelques éléments de contexte...

Les conséquences du changement démographique

En Allemagne:

- Pénurie de main d'oeuvre jeune qualifiée
- Les seniors, détenteurs des savoirs et savoir-faire, doivent rester actifs plus longtemps

En France:

- Volonté de reculer l'âge de départ en retraite moyen
 - coût des retraites
 - dépense de santé
- Taux de chômage très élevé chez les jeunes et les seniors
 - concurrence entre jeunes et seniors sur le marché du travail
 - pas de place pour les juniors sur le marché du travail, sous-exploités ou surexploités
 - les seniors sont en fin de parcours et coûtent chers

I. Sur le plan groupal

C. Stéréotype et préjugé

Stéréotype: « *croyances partagées concernant les caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais souvent aussi des comportements, d'un groupe de personnes* » Leyens, Yzerbyt, et Schadron (1996)

Préjugé: « *attitude de l'individu comportant une dimension évaluative, souvent négative, à l'égard de types de personnes ou de groupes, en fonction de sa propre appartenance sociale* » Fischer, 2007.

Le « jeunisme » qui prévaut dans la société actuelle, la segmentation de l'entreprise par l'âge (Guillemard, 2007), la modification des modes d'apprentissage avec le passage d'un savoir-faire tacite à un savoir codifié (Meier, 2008), la considération des salariés âgés en tant que variable d'ajustement de la gestion des emplois (Poilpot-Rocaboy, Pijoan, & Chevance, 2013)... sont autant de facteurs qui ont eu pour conséquence la prolifération et la prégnance des stéréotypes et des préjugés négatifs à l'encontre des seniors.

En effet, les dispositifs des départs anticipés en retraite, longtemps encouragés au sein des entreprises, ont véhiculé et ancré dans les mémoires une image du travailleur senior supposé peu productif, coûteux et rétif au changement (Guillemard, 2007). Les modes de management des vingt dernières années ont conduit à stigmatiser les seniors, au point de pouvoir de les enfermer dans le prototype du senior « en insistant sur son inadaptation supposée aux changements professionnels, organisationnels, gestionnaires et technologiques » (Meier, 2008, p. 25). Poilpot-Rocaboy, Pijoan, et Chevance (2013) précisent même que « l'ajustement consensuel du marché du travail par l'exclusion des seniors est renforcé par la représentation négative des salariés âgés au sein de l'entreprise » (p. 122).