HAL
open science

Le sport en entreprise au service des pratiques managériales

Fabrice Burlot, Julien Pierre, Lilian Pichot

To cite this version:

Fabrice Burlot, Julien Pierre, Lilian Pichot. Le sport en entreprise au service des pratiques managériales. Communication [Information Médias Théories] : revue québécoise des recherches et des pratiques en communication et information, 2010, 28 (1), pp.133-160. 10.4000/communication.2075 . hal-01727049

HAL Id: hal-01727049

https://insep.hal.science/hal-01727049v1

Submitted on 8 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le sport en entreprise au service des pratiques managériales

Julien Pierre [1], Lilian Pichot [2] et Fabrice Burlot [3]

[1] Faculté des sciences du sport de l'Université de Strasbourg, Equipe de recherche en sciences sociales du sport (Équipe d'Accueil 1342)

[2] Faculté des sciences du sport de l'Université de Strasbourg, Equipe de recherche en sciences sociales du sport (Équipe d'Accueil 1342

[3] Laboratoire de sociologie du sport de l'Institut national du sport (INSEP).

Article publié dans : ***Communication*** **[En ligne], 2011, vol. 28/1** Consultation libre : http://communication.revues.org/index2075.html

Résumé

Cet article est consacré aux ressorts des pratiques managériales adossées au sport considéré d'une part comme ensemble d'activités pratiquées et d'autre part comme outil de management dans l'entreprise. L'article s'attache à cerner les effets attendus par les entreprises en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et à la communication institutionnelle et interne. En référence aux valeurs et aux symboles sportifs, la mobilisation des salariés révèle non seulement une activité instrumentale et stratégique, rationnelle par rapport à une fin, mais aussi une activité rationnelle en valeurs et en entente dans les cas des initiatives les moins instituées.

Mots-clés : usages, communication, gestion, entreprise, sport, ressources humaines, communautés

Abstract

This article focuses on how company management uses sports both as a physical activity and a managerial tool. The article seeks to identify the intended effects of such practices in terms of human resource management and institutional and internal communication. Mobilizing employees by invoking sports-related values and symbols reveals itself to be not only rational in terms of being instrumental and strategically beneficial, as a means to an end, but also rational in the sense that it brings about values and consensus through initiatives not usually associated with the instituted practices of the company.

Keywords : uses, communication, management, enterprise, sports, human resources, communities

Dans le cadre de la « sportivisation de l'économie » et de « l'économisation du sport » accentuées au cours des années 1980 (Andreff *et al.*, 1989), bon nombre d'entreprises dont l'activité n'avait pas de relation directe avec le champ sportif ont progressivement investi cet espace. Au nom d'une politique de communication institutionnelle qui visait entre autres à valoriser leur image, elles ont engagé des opérations de *sponsoring* sportif et mis en place des actions sportives pour mobiliser leur personnel en interne (voir tableau 1). Les stages *outdoor* (Fourré, 1999) puis quelques années plus tard l'*incentive* et les *team building* à caractère sportif (Burlot et Pichot, 2004) consacrent, en même temps qu'ils illustrent, un nouveau mode d'utilisation du sport et de ses supposées valeurs — culte de la performance, esprit d'équipe, courage, abnégation, dépassement de soi (Ehrenberg, 1990 ; Heilbrunn, 2004).

Pour ne citer qu'elles, les analyses d'Ehrenberg (1991), de Pociello (1999) et de Defrance (1995/2000) ont en effet montré que le sport était pourvoyeur de valeurs. Ainsi, il n'est pas étonnant de voir les entreprises user de rhétoriques sportives et de symboles attenants censés motiver les salariés. Dès lors, on est conduit à s'interroger sur la nature des processus générés par l'introduction de cette réalité et de cette symbolique sportive dans le fonctionnement humain de l'entreprise [1]: dans quelle mesure les croyances, les images et les valeurs cristallisées autour du sport jouent un rôle dans la mobilisation des salariés ? Comment les actions déployées autour du sport sont orchestrées et quels en sont les principaux acteurs ?

Tableau 1. Synoptique des modalités d'usage du sport par les entreprises

Compétitions ou rencontres sportives intraentreprises entre les services dans un cadre institutionnalisé (association sportive d'entreprise) ou informel
Compétitions sportives interentreprises où des salariés sont engagés individuellement ou par équipe dans les championnats corporatifs et/ou civils
Pratiques sportives de loisirs dans l'enceinte de l'entreprise (*fitness*, tennis, sports collectifs, etc.) lorsque celle-ci possède ses propres équipements sportifs ou à l'extérieur dans le cadre de partenariats avec des structures sportives (salles de remise en forme, complexes multisports, piscines…)
Séminaires de formation et de motivation sur des thématiques de conduite de projet, de management des équipes ayant recours aux situations sportives vécues (pratiques *outdoor*)
Intervention de *coachs* professionnels (anciens héros sportifs), experts en management et en management d'équipe qui usent des métaphores sportives pour la cohésion des équipes de travail
Recrutement de salariés au profil sportif, voire de sportifs de haut niveau dans le cadre d'une politique d'entreprise privilégiant une culture sportive
Sponsoring sportif (communication en termes d'image) et mobilisation des salariés associés aux opérations de relations publiques organisées avec les partenaires sportifs de l'entreprise

Pour répondre à ce questionnement, nous avons analysé le point de vue de salariés ayant un pouvoir de décision sur les usages du sport dans l'entreprise (et indirectement sur la question de la mobilisation des salariés par le sport). Pour objectiver notre travail, nous nous sommes appuyés sur les déclarations et les discours des acteurs décisionnaires, notamment sur ce qu'ils ont retenu de l'entreprise, de son histoire [2], des faits majeurs et marquants de l'entreprise, des fondateurs, des principaux événements et changements structurels. Dans un premier temps, nous avons tenu à relever la manière dont les actions sportives sont déployées. Les porteurs de projet ont pu rendre compte des modalités de mise en œuvre de situations de mobilisation des salariés par le sport, des formes d'action les plus instituées aux initiatives désinstitutionnalisées. Les résultats présentent les modes de justification avancés à travers

les discours entrepreneuriaux. Ils dévoilent dans un second temps comment les actions sportives peuvent tantôt résulter du système organisationnel (de la structure organisationnelle), tantôt dépendre de dispositions (managériales, humaines, sportives) des porteurs de projet, quand elles ne relèvent pas inséparablement des deux dimensions.

Une sociologie de l'entreprise comme cadre d'analyse

Dans les années 1980, les institutions étatiques sont dépréciées alors que l'entreprise connaît un regain d'intérêt et attire des commentaires vertueux. L'identification des salariés aux figures de référence et d'excellence se nourrit de l'idéologie méritocratique du *self-made-man* que célèbre l'économie de marché à cette période. Les médias généralistes comme les médias sportifs font ainsi la part belle aux héros de l'univers du sport, sportifs et non sportifs transfuges du monde des affaires, à l'instar de B. Tapie ou de B. Laporte, figures mythiques de l'entrepreneur des temps modernes (Ehrenberg, 1990). Il faut dire que les liens entre sport et entreprise reposent sur une association séculaire. En France, dès la fin du XIXe siècle, est mise en lumière l'affinité structurale entre le monde sportif et le « monde des affaires ». Le sport paternaliste occupe les travailleurs pendant leur temps libre ; il est censé favoriser l'identification à l'entreprise et permet d'inculquer un système de valeurs et de conduite, un esprit de corps et de compétition (Chartier et Vigarello, 1982). Il rend le travail acceptable pour l'ouvrier d'un point de vue physique mais aussi psychologique (Fridenson, 1989). Si, dans l'après-Seconde Guerre mondiale, sous la pression des partis de gauche et avec la volonté de séparer le social de l'économique, le développement du sport est confié aux comités d'entreprise et se défait de l'emprise patronale, à partir des années 1980 et dans un contexte de réenchantement de l'entreprise (Sociologie du travail, 1986), les directions d'entreprise vont progressivement se réapproprier l'objet sportif.

Cette réappropriation participe à un large mouvement de reprise de l'initiative sociale par les entreprises (Chevalier, 1991) : la volonté de devenir une « entreprise citoyenne » (d'Almeida, 1996). À la fin des années 1990, le sport dans l'entreprise prend des formes multiples (voir tableau 1) résultant le plus souvent d'initiatives personnelles de passionnés et/ou d'une histoire faite de compromis et de jeux de pouvoir internes autour de la question de la maîtrise de l'objet sportif. Aux côtés des pratiques originelles du sport corporatif, les entreprises ont ainsi laissé s'exprimer des initiatives salariales à caractère sportif. Aujourd'hui, on peut se demander si l'entreprise n'est pas perçue, non pas pour ce qu'elle est, mais plutôt pour ce qu'elle permet, c'est-à-dire comme un espace ouvrant des perspectives de mobilisation des salariés à la marge de l'activité économique centrale de l'organisation. Dans ce contexte, elles sont désormais nombreuses à adosser leur politique de gestion des ressources humaines, de communication au phénomène sportif ou tout simplement à intégrer des actions liées au sport au sein de la sphère de travail. Précisément, il peut s'agir de proposer une offre de pratiques d'activités sportives ou différemment d'utiliser le sport comme levier de motivation, de cohésion à partir de ses attributs, de ses valeurs et de ses symboles.

La sociologie de l'entreprise ainsi pensée accorde une importance capitale aux conditions de possibilité de la légitimité de l'organisation. Parmi ces dernières, la dimension sportive peut conforter l'identité de l'entreprise (Anastassopoulos *et al.*, 1988 ; Ramanantsoa et Thiery-Baslé, 1989) qui se définit, d'une part, comme un ensemble de productions symboliques (histoire, croyances, rites…), ce que l'on appelle communément la « culture d'entreprise » (Bosche, 1984 ; Thévenet, 1986), et, d'autre part, comme l'imaginaire organisationnel, c'est-à-dire l'image de l'entreprise perçue par les salariés. L'identité d'entreprise introduit les différentes individualités et représentations dans la construction d'un socle social et organisationnel commun (Massiera, 2007). Elle tend à faire converger les représentations des salariés, c'est-à-dire leurs idées et leurs sentiments individuels, liés à un idéal

moral et à des valeurs de référence, pour obtenir d'eux des dispositions cognitives et des attitudes favorables à l'action. Produit de la sédimentation de l'histoire, l'identité d'entreprise est un produit idéologique stratégique, pensé et réfléchi, qui est renforcé au travers de pratiques de management des salariés pouvant prendre le sport comme support. Elle se construit par la présence de cultures individuelles différentes mais complémentaires, participant à la cohésion humaine dans l'entreprise. Par les expériences vécues de situations sportives, par la possibilité de les codifier, les salariés trouvent une occasion de satisfaire leur désir de reconnaissance de soi pour accéder à leur identité. Autant remarquer de ce point de vue que l'entreprise définie par la dynamique de collectifs humains n'est pas réduite à un prototype imposant un modèle de fonctionnement. Le groupe humain est capable de produire du sens et des significations qui peuvent se matérialiser dans un univers de valeurs (performance, coopération, communauté, esprit d'entreprise) et de symboles sportifs qui vont structurer les pratiques managériales des entreprises. D'une certaine manière, les actions des membres salariés sont structurées par des contraintes d'ordre symbolique (Bernoux, 1995) qui trouvent une résonance en fonction de leur passé, de leurs intérêts et de leur biographie. En somme, l'entreprise telle qu'elle est investie et se présente aux salariés constitue un espace non pas clos mais ouvert où des socialisations secondaires et des relations informelles par rapport à l'activité économique principale de l'organisation peuvent être de nature à redéfinir les rapports sociaux.

Dans un mouvement de *communalisation* privilégiant des liens communautaires à forte charge affective, des sociabilités extra-professionnelles d'ordre sportif, compatibles avec les acquis antérieurs de la *sociation* (Weber, 1971), l'entreprise peut être un foyer de production identitaire par l'intermédiaire du sport. Les actions sportives diverses et variées font ainsi partie des pratiques de la culture des entreprises et ne manquent pas de participer à la construction de leur imaginaire organisationnel (Anastassopoulos *et al.*, 1988 ; Ramanantsoa et Thiery-Baslé, 1989). À cet égard, ce sont les expériences collectives à succès, satisfaisant les salariés, qui fixent les évidences partagées (Schein, 1986). Les valeurs et les croyances mobilisées autour des produits sportifs contribuent aux expériences vécues concluantes et à instituer les évidences communes.

Tableau 2, Types d'actions sportives développées par les entreprises étudiées

Entreprise	Actions sportives
Apple	• événement sportif • centre de remise en forme Apple Forme
3M	• rassemblements et voyages sportifs communs à plusieurs sections sportives (marathon de New York, trekking au Maroc, multisport au Canada…), soit environ 80 événements par an • activités de l'association sportive de l'entreprise
Caisse d'Épargne	• *sponsoring* sportif : partenariats course sur route, équipe cycliste professionnelle, coupe de France de football • activités sportives compétitives ou de loisir soutenues par le comité d'entreprise au sein des directions régionales
Crédit Immobilier de France (CIF)	• événement annuel « defimmo » : compétition multi-activités sportives par équipe
Lilly France	• formation du personnel avec des mises en situation de résolution de

	problèmes à caractère sportif • conférences de personnalités sportives sur le thème du management d'équipe, de la cohésion • activités sportives dans le cadre de l'association sportive de l'entreprise
Nestlé France	• salle de musculation et de *fitness* réservée au personnel • activités sportives de l'association (ASCNF) soutenues par le Comité d'entreprise : 8 sections sportives — tennis, natation, voile, équitation, jogging, golf, football, danse — et 3 sections culturelles
Steelcase International	• *sponsoring* sportif : partenariat avec un club de football professionnel (2003-2005) • participation annuelle de la section running au marathon de Berlin ; participation sportive à visée caritative pour soutenir une association luttant contre une maladie (du nom de syndrome de Rett, de polyhandicaps mentaux et physiques) • activités sportives de l'association soutenues par le comité d'entreprise : deux sections (course à pied et tennis)
Würth France	• *sponsoring* sportif : partenariat avec un club de football professionnel • conférences de personnalités sportives sur le thème de la performance, de la compétition • stages de motivation à caractère sportif du personnel d'encadrement et de la force de vente

Précisions méthodologiques

Des enquêtes monographiques menées dans huit entreprises dont le siège social se situe en France (Apple, 3M, Caisse d'Épargne, Crédit Immobilier de France, Lilly France, Nestlé France, Steelcase International, Würth France) permettent d'éclairer les questionnements centraux de ce travail. Chacune de ces entreprises a fait le choix, à un moment donné (depuis un passé récent, au tournant des années 2000), d'utiliser le sport dans le cadre de sa politique d'entreprise à des fins uniques ou multiples. La plupart d'entre elles — Apple, 3M, le Crédit Immobilier de France, Lilly France, Nestlé France — en ont fait un objectif de communication interne et de gestion des ressources humaines. En plus de cet objectif, la Caisse d'Épargne, Steelcase et Würth ont utilisé le sport dans leur stratégie de partenariat comme outil à la fois de communication externe ou d'image et de communication interne (institutionnelle) par l'implication des salariés. L'échantillon d'entreprises sélectionnées (entreprises de services, entreprises industrielles) fait apparaître une diversité des secteurs d'activité économique. Qui plus est, si certains usages du sport se répètent dans plusieurs entreprises, ce n'est que l'ensemble des usages du sport additionnés qui montre l'éventail des possibilités et la plasticité du fait sportif. Les actions sportives qu'elles proposent sont inventoriées dans le tableau 2 ci-dessus.

Quatorze entretiens semi-directifs (d'une durée allant de 45 min à 1h45) auprès de décideurs [3] à l'origine de politiques sportives d'entreprises ont été réalisés de septembre 2006 à juin 2007. Ces entretiens enregistrés ont ainsi permis de déterminer leur rapport à la politique sportive de l'entreprise, leur opinion sur l'état de l'offre sportive et indissociablement de la communication interne et de leur image de l'entreprise (degré d'adhésion). Le traitement des données s'appuie sur une analyse thématique sur la base de ces différents indicateurs. Ces données ont été croisées avec deux observations participantes, chez Steelcase et 3M France dans le cadre de stages d'immersion au sein

des services de communication, permettant d'observer *in situ* les conditions de travail mais surtout d'analyser la constitution des réseaux sociaux (interactions formelles et informelles), qu'ils soient professionnels et/ou sportifs, et d'appréhender directement les différents effets des activités sportives (notamment en termes de régulation). Ces situations d'observation participante permettent par ailleurs de recueillir des données relatives aux situations informelles rencontrées dans l'entreprise et à l'occasion des pratiques sportives [4].

Les indicateurs retenus pour l'analyse de contenu thématique concernent les conditions de mise en œuvre des diverses actions à caractère sportif, notamment l'identité du ou des porteurs de projet (fonction, statut), les publics « consommateurs » de ces pratiques, les lieux de réalisation de ces initiatives, leurs objectifs lorsque les dirigeants interrogés les abordaient et les énonçaient. À travers leurs discours et leurs récits, la valorisation des effets positifs des opérations sportives reflète autant leurs croyances personnelles et un parti pris émotionnel, surtout lorsqu'ils ont eux-mêmes vécu ces situations, qu'une posture professionnelle visant à valider une politique de communication. De surcroît, ils ne cherchent pas nécessairement à apporter la preuve de l'efficacité des actions sportives qu'ils n'ont pas forcément mises en place. D'ailleurs, ils ne sont pas toujours en mesure de le faire. Autant dire que les actions sportives développées ne peuvent se résumer à des dispositifs managériaux décidés par le « haut » et subis par le « bas ».

Définir une identité d'entreprise à connotation sportive : les modes de justification en question

Que contiennent les propos des principaux décideurs des actions de communication institutionnelle engagées autour du sport ? Quelles images, quelles valeurs, quels symboles tentent-ils de s'approprier en valorisant des actions sportives ? Comment les décideurs rendent-ils compte des modalités de mise en œuvre des situations de mobilisation des salariés par le sport (des formes d'action les plus instituées aux initiatives désinstitutionnalisées) ? Plusieurs modes de justification sont exposés dans les discours entrepreneuriaux.

Popularité du produit sportif, valeurs dépositaires de l'histoire et traditions de l'entreprise

Le premier mode de justification recensé repose sur les considérations relatives à la place du sport dans la société. Plusieurs types d'arguments sont alors utilisés. Le premier est relatif à l'universalité du sport et à l'idée qu'il fait partie des seuls faits sociaux à dépasser les clivages culturels, les cultures nationales, etc. Les propos du responsable de la formation de Lilly France et du directeur de la communication de Würth en attestent : « Tout le monde pratique du sport de près ou de loin, on en a fait un jour ou l'autre dans sa vie. Donc ça parle à tout le monde. » Le second est relatif aux valeurs véhiculées par le sport (Ehrenberg, 1991 ; Duret, 1993 ; Pociello, 1995 ; Defrance, 1995/2000) qui apparaissent alors comme porteuses et bénéfiques pour l'entreprise ; l'esprit d'équipe, le dépassement de soi, le défi, le fairplay, la loyauté ou encore la performance sont des valeurs récurrentes dans les discours des managers (Pierre, 2007). Ainsi l'illustre le responsable de la formation de Lilly France : « Quand tu as surmonté une épreuve sportive ensemble alors tu es prêt à tout surmonter dans le monde de l'entreprise. » Pour beaucoup, une manifestation telle qu'un événement sportif possède la capacité de policer la division du travail et de décloisonner le marquage social des activités sportives, cette manifestation pouvant ainsi devenir un véritable outil de mise en relations de salariés d'origines sociales différentes :

> Si l'on observe bien, le foot c'est quand même plus l'usine. Le golf c'est plus des cadres et la pétanque c'est 100 % des ouvriers. Alors s'il n'y avait pas ces manifestations pour les mélanger, eh bien l'impact serait tout de même limité. Alors moi, mon rôle, c'est de faire ce mixage et ça marche(directeur des ressources humaines 3M et du club 3M).

Différemment, l'histoire de l'entreprise et de ses origines idéologiques peut également être convoquée pour justifier l'organisation d'actions sportives. Au Crédit Immobilier de France (CIF), le defimmo, événement annuel à visée fédératrice, est présenté comme s'inscrivant dans la continuité d'une politique d'entreprise, « dans la tradition sociale de notre entreprise », selon le propos du président de l'association des dirigeants du CIF. D'une façon générale, ce type de politique sportive favorise l'expression des « passions sportives » dans une logique paternaliste (CIF), dans une logique de stratégie des ressources humaines (3M) ou bien encore dans une tradition culturelle d'entreprise, comme en atteste le cas d'Apple :

> La maison mère en Californie possédait un centre de fitness. Notre projet s'inscrivait donc dans la même lignée politique si ce n'est que là-bas, c'est un centre de fitness non intégré à la gestion des ressources humaines. C'est vraiment la salle de sport. Il n'y a pas de suivi réel des salariés.

Enjointe à assurer une mission citoyenne (d'Almeida, 1996), l'entreprise institution est soumise à des contraintes de légitimité sociale (Laufer et Ramanantsoa, 1982). L'engagement de la Caisse d'Épargne nationale aux côtés de la Fédération française d'athlétisme depuis 1998 s'inscrit dans la démonstration d'une entreprise à responsabilité sociale, « d'une action citoyenne » qui fait résonance aux origines populaires de l'entreprise :

> L'intérêt est d'apporter une contribution à l'enseignement de l'athlétisme et au repérage des jeunes talents de l'athlétisme, c'est-à-dire d'être en amont de la pratique athlétique sous des formes ludiques et modernes [...] c'est une discipline sportive qui nous convient bien par son universalité, par les valeurs qui sont spécifiques à ce sport, par son ancrage aussi dans le tissu régional, et enfin par le caractère populaire notamment de la course sur route (directeur de la communication de la Caisse d'Épargne nationale).

Le choix de l'athlétisme et des courses hors stades dites populaires par la Caisse d'Épargne n'est pas sans lien avec la capacité des caisses régionales et de leurs agences de relayer ce message au moyen de la participation des salariés des sections athlétisme aux courses sur route.

Enfin, au-delà des valeurs sportives choisies par l'entreprise dans le cadre de sa communication institutionnelle dont les conséquences sont à la fois internes et externes, il est aussi question des retombées externes des politiques sportives internes dans les modes de justification évoqués. Il en va ainsi d'Apple ou de 3M qui, par l'originalité de leur politique, ont bénéficié de retombées importantes en termes de communication, s'intégrant parfaitement dans le processus d'innovation sociale de l'entreprise :

> Le centre s'intégrait parfaitement dans les valeurs d'Apple. Au début en externe, on a pas mal été sollicité par les journaux, la télé. C'était une preuve d'innovation sociale (directrice de la formation, Apple).

Ce qui n'est pas sans lien avec le sentiment de fierté que peuvent développer les salariés par rapport aux initiatives sociales et sportives de leur entreprise (Pierre, 2006) :

> Comme nous étions la première entreprise à lancer ce type de prestations en France, le centre fut également utilisé en termes de communication externe. Nos collaborateurs étaient fiers d'appartenir à une entreprise qui se faisait remarquer par ce type de gestion des ressources humaines (directrice de la formation, Apple).

Des effets recherchés en communication et en gestion des ressources humaines

Le mode de justification prend ici sa source dans une explication politique. Les décideurs justifient l'introduction du sport dans le cadre d'un plan stratégique en accord avec la politique de l'entreprise. Le sport devient alors un moyen pour atteindre des objectifs. Deux types de fonctions sont alors concernés : la communication et la gestion des ressources humaines.

Concernant la communication, les décideurs invoquent en premier lieu l'idée de la *culture réseau,* qui se caractérise par la multiplication des interfaces entre les salariés. La création d'une culture commune riche en émotions et la multiplication des réseaux sociaux deviennent alors des objectifs inhérents à ce type d'opération. Le discours d'un dirigeant de 3M illustre cette fonction communicationnelle : « Quand ils ont fait du sport ensemble ou passé un séjour sportif ensemble, au retour, les relations sont transformées, y'a plus de barrières. On est plus efficace. On travaille plus vite. » L'événement sportif peut ainsi encourager la cristallisation des liens entre les salariés, facilitant la communication à posteriori. Ainsi, concernant l'Apple Day, un événement sportif et culturel organisé par les salariés pour eux-mêmes, la directrice de la formation constate : « Automatiquement, il se noue des liens très forts. Les souvenirs de ces fêtes sont assez impérissables. C'est des moments d'échange et de convivialité exceptionnels. […] Les gens se voyaient, en reparlaient et se réinscrivaient. » L'organisation d'événements sportifs n'est pas déconnectée des visées économiques de l'entreprise. Aussi, la directrice de la formation d'Apple poursuit :

> C'est alors devenu un outil de communication absolument fantastique. Les gens se retrouvaient là alors qu'ils n'avaient pas toujours l'occasion de se retrouver. Il y avait donc un échange possible et cela même en termes de business. Ils étaient amenés à nouer des liens qu'ils n'auraient pas eus autrement.

Par ailleurs, chez 3M, on organise la composition des voyages sportifs en fonction de cette volonté de mise en relation de salariés éloignés en raison de leur métier ou de leurs origines professionnelles. Ainsi, plutôt que de laisser les groupes se constituer aléatoirement ou au rythme des affinités précédentes, on oriente leur constitution en essayant de mettre en relation des salariés qui ne se connaissent pas. Ce qui fait dire au directeur du club 3M concernant un événement sportif organisé pour des représentants commerciaux éparpillés sur le territoire français :

> Moi, je les connaissais tous et eux ne se connaissaient pas. Eh bien, c'est fini, les gens ne veulent plus se quitter. On est parti à vingt-six, demain on a une réunion ensemble pour se montrer nos photos et tout. C'est des liens extraordinaires. Mais je reste persuadé, enfin l'entreprise reste persuadée que les gens qui se connaissent bien, d'abord ils se côtoient, ils se connaissent et ils perdront moins de temps dans certaines situations professionnelles... Et ils sont plus aptes à travailler mieux après et cela j'en suis persuadé.

En second lieu, les décideurs évoquent la contribution des ressources humaines à l'identité d'entreprise pour légitimer une communication institutionnelle adossée au monde sportif. L'engagement humain trouve alors son origine dans des stratégies de communication externe qui se caractérisent par des partenariats sportifs et une politique sportive de l'entreprise dont le rayonnement est assuré par les compétitions corporatives et les sorties sportives régulières des salariés dans un cadre de loisirs. Un des leviers de l'identité d'entreprise partagée réside alors dans l'identification possible des salariés à une image voulue par l'entreprise, à des référents symboliques à connotation sportive, à travers les actions de *sponsoring* sportif relayées et jouant comme un effet de miroir en interne. Dans ce cas, le support sportif ciblé devient l'élément décisif dans le processus d'identification : les

« propriétés » du club *sponsorisé* doivent être suffisamment claires, intelligibles pour les salariés et les clients de l'entreprise *sponsor* :

> Le partenariat avec le Racing témoigne de notre engagement local, pour Strasbourg et sa région. Au sein du groupe, nous partageons les mêmes valeurs de travail et de solidarité que celles insufflées au club par la nouvelle équipe dirigeante du Racing (directrice de la communication de Steelcase).

Cette recherche de lisibilité est renforcée par des leaders d'opinion porteurs de l'image recherchée. Ainsi, la société Würth a fait intervenir Jean-Pierre Papin lors d'un séminaire d'encadrement et de motivation de force de vente, quand il était entraîneur de Strasbourg, pour qu'il raconte aux représentants commerciaux la manière dont il est parvenu à performer dans le monde du football. L'intéressé explique ainsi : « Je pense que j'ai réussi parce que quand tout le monde arrêtait l'entraînement, moi, je restais encore une demi-heure sur le terrain et je faisais des tirs aux buts ou des coup francs. » Le directeur de la communication de Würth France associe de fait cette expérience sportive au monde du travail : « Vous transposez ça dans une force de vente, un gars va se dire <moi je rentre à 16 h, et un autre va se dire, non là il est 16 h, je vais encore aller voir un ou deux clients pour obtenir une commande>, la différence se fait à ce niveau-là. » Ce type de témoignage devient alors source d'exemplarité et prend le statut d'un véritable outil de management. Tout se passe comme si un transfert d'expérience pouvait s'opérer uniquement par l'intermédiaire des discours de conférenciers sportifs.

Concernant la gestion des ressources humaines, deux usages du sport sont perceptibles dans les discours des décideurs. Le sport peut tout d'abord constituer un outil de formation : « Le sport permet à nos salariés d'être en forme physiquement et psychologiquement. » Chez Apple, le sport est d'abord utilisé comme un moyen de rééduquer les corps des salariés (« face aux maux de dos provoqués par l'informatique », par exemple), puis un moyen d'aider les salariés à gérer leur stress dans un climat *start-up :* « Ils travaillaient beaucoup, ne comptaient pas leurs heures, il fallait leur permettre de décompresser. Ils avaient un *coach* qui les y aidait. » L'objectif sanitaire est ici particulièrement marqué. Dans certains cas comme sur le site de production de Lilly France, le sport est utilisé comme un révélateur, un support pédagogique et andragogique qui vise la cohésion d'équipes, le développement personnel en matière de management : « Plutôt que de le dire par des mots, on permet au salarié de vivre les situations soi-même […] et le faire, il n'y a pas mieux comme pédagogie » (responsable de formation, Lilly France). Mais le sport intervient également comme outil de motivation. « L'événementiel sportif de performance » (marathon des sables, raids sportifs, karting, courses de voitures) est souvent considéré comme une récompense donnée aux cadres et aux commerciaux méritants. Il devient alors une forme de rémunération indirecte symbolique (Pierre, 2006) aux frontières de l'avantage social et de la récompense en prestation. En dehors de ce cas un peu particulier, le sport est considéré comme une prestation de services offerte aux salariés pour leur bien-être et s'intègre alors dans le vaste programme des différents avantages sociaux de l'entreprise pour entretenir la motivation de ses salariés :

> Le centre Apple forme est né autour de cette idée : ouvrir un maximum de possibilités à nos collaborateurs. D'où la réflexion de se dire : « pourquoi ne pas essayer d'avoir quelque chose au quotidien qui permettrait de compenser ce manque, les salariés n'ayant pas le temps d'aller faire de la relaxation et du sport à l'extérieur ? ». On a donc envisagé la création d'un centre de remise en forme totalement intégré dans l'entreprise (directeur de formation, Apple).

Cet usage du sport a partie liée avec l'image que souhaitent véhiculer les dirigeants de l'entreprise :

> Quand les gens viennent donc à des grosses fêtes comme celle-ci [...] consciemment ou inconsciemment ils savent que c'est l'entreprise 3M qui organise cela pour eux. Et ça, c'est

> bien, ça leur montre que l'entreprise s'occupe d'eux, pas uniquement sur le lieu professionnel mais va au-delà (directeur des ressources humaines et Directeur du club 3M).

En somme, cette partition révèle une justification d'une part fondée sur l'intérêt du produit sportif et des valeurs associées et portant d'autre part sur les effets politiques et institutionnels recherchés en termes de gestion des ressources humaines et de communication institutionnelle.

Les ressorts des actions sportives : effets de configurations communautaires et relationnelles

Pour comprendre de quelle manière le sport permet d'introduire de nouveaux régimes de mobilisation, l'examen des ressorts de l'action fait apparaître des rationalités différentes selon le contexte dans lequel elle est mise en œuvre. Les actions à caractère sportif peuvent relever séparément des caractéristiques structurelles et de l'organisation interne des services, d'une part, et des dimensions relationnelles incorporant les dispositions individuelles, d'autre part. Dans d'autres cas de figure, les dimensions structurelles et les relations humaines sont inextricablement mêlées et créent ensemble les conditions de réalisation des actions autour du sport.

Le poids des dimensions structurelles

Les différentes formes de pratiques sportives d'entreprise peuvent répondre à une activité instrumentale, être le fruit d'une stratégie rationnelle par rapport à une finalitéprécise comme l'engagement dans une culture du projet avec un objectif de performance au travail. À titre d'exemple, chez Würth, le directeur commercial convoque ses cadres commerciaux à participer à un séminaire de formation intégrant des activités sportives. Ces derniers peuvent difficilement y échapper, ils sont contraints de prendre part à l'opération. Chez Steelcase, pour les opérations de team building, lors de « mises au vert » dans les Vosges, les managers demandent uniquement aux salariés concernés de prévoir du temps et du matériel spécifiques. Les lieux ainsi que le type d'actions sportives sont rarement communiqués à l'avance. Dans ce cadre, les porteurs de projet mobilisent les salariés participants avec comme horizon l'objectif d'entreprendre individuellement et collectivement avec succès une épreuve. L'agir orienté vers le succès s'inscrit dans une activité instrumentale rationnelle en finalité. Une organisation normative avec ses relations hiérarchiques particulières conduit les participants à s'engager dans l'action.

Par ailleurs, sous une autre forme d'instrumentalisation, un comité d'entreprise peut utiliser les sections de l'association sportive comme contre-pouvoir de la direction générale. Par exemple, le comité d'entreprise de Steelcase a décidé d'accompagner et de soutenir les sections sportives de l'association, profitant, d'une part, du transfert géographique du siège social de l'entreprise pour réunir les salariés et, d'autre part, de l'indifférence de la direction générale à l'égard de cette organisation. Quand le représentant du personnel du comité d'entreprise Steelcase lance : « On cherche à faire revenir vers nous les salariés », il révèle un rapport de force politique entre les deux entités. Le sport figure à ce titre au centre des tensions opposant les membres du comité d'entreprise à la direction. Cette configuration prouve à quel point le sport, ou plutôt la paternité de diffusion de l'offre sportive d'une entreprise révèle, en même temps qu'elle relève, d'enjeux de pouvoir liés à la recherche — quasi fondatrice de l'activité de ces deux entités — de l'adhésion des salariés.

Une action sportive peut enfin directement s'intégrer à la stratégie économique de l'entreprise. Le cas de Nestlé illustre l'utilisation du sport comme outil de communication, à la fois en interne et en externe, en réponse à une logique commerciale. La directrice du service nutrition explique qu'une

« inquiétude généralisée a pris les dirigeants de Nestlé par rapport au phénomène de l'obésité ». C'est pourquoi « le sport a rapidement été considéré comme un instrument permettant de pallier un aspect nutritionnel important, comme un bon complément ». Différentes affiches destinées à sensibiliser les salariés sur les bienfaits de l'activité physique ont été mises en place (les incitant par exemple à emprunter les escaliers).

La pratique sportive peut également constituer une *activité instrumentale* rationnelle par rapport à des valeurs (telles que la culture de la performance, la solidarité ou l'entraide, le développement personnel, la croyance en l'adage « l'homme est perfectible »). Aussi, Lilly France utilise le sport comme support pédagogique pour le développement personnel des salariés : valeur du progrès de l'homme par la formation, par l'éducation, par les apprentissages. Cette conception didactique de l'activité de travail est privilégiée par le responsable de la formation : « On utilise le sport, parce que justement le sport va amener beaucoup moins de résistances au changement que si vous dites, vous allez en formation où on va aborder ton évaluation psychologique ». Pour la direction des ressources humaines nutrition de Nestlé, « le sport est un outil qui, à cette époque [du déménagement entre Courbevoie et Noisiel, en 1992], nous a permis d'apporter aux salariés un certain confort et une compensation. […] C'est un outil qui permet un mélange, ça favorise l'échange, le brassage des salariés ».

Dans ces deux cas de figure (*rationalité en finalité* et *rationalité en valeurs*), l'activité instrumentale adossée au sport renvoie, non pas nécessairement à une stratégie de pouvoir, de domination, mais aussi à une stratégie de séduction qui vise à flatter les salariés, à propager et à infiltrer l'idée que l'entreprise est humaine, attentionnée, dévouée au développement personnel de ses salariés, à leurs intérêts personnels. Les actions sportives personnifiant l'entreprise renforcent son caractère attractif, le plus souvent à l'insu des salariés, mais renforcent aussi indirectement son pouvoir de rétention d'informations très sensibles, relatives à son activité économique (et à ses enjeux prioritaires). Toujours est-il qu'un espace-temps délimité consacré aux actions sportives est réservé à la valorisation des salariés. Les entreprises y souscrivent puisqu'elles peuvent en tirer profit en agissant par influence, précisément en orientant les motifs et les décisions d'autrui par séduction, suggestion et gratification (Zarifian, 1998 ; Boltanski et Chiapello, 1999).

L'influence des dimensions relationnelles

Cette échelle d'analyse met en évidence la prédominance d'une activité rationnelle en valeurs moins orchestrée par les supérieurs hiérarchiques que par les salariés, dans un cadre informel. Les initiatives sportives qui consistent pour un collectif à se retrouver pour partager des moments sportifs conviviaux sont symptomatiques de comportements participatifs et situationnels (loyalty) qui déterminent des normes extra-professionnelles. Les microgroupes initialement informels, constitués par des « tribus » de collègues présentant des affinités, pouvant appartenir ou non à un même service ou département, ou encore possédant en commun des centres d'intérêt hors travail, vont définir leur propre projet et mettre en œuvre leur propre activité. Ces situations sont un exemple de l'activité rationnelle en entente reposant sur le partage des mêmes valeurs :

> Peut participer aux séances d'entraînement les mardis et les jeudis midis ou aux sorties occasionnelles toute personne de l'entreprise ou proche d'un salarié sans être membre de l'association. […] Les membres de la section souhaitent privilégier un état d'esprit convivial laissant la possibilité à toute personne de rejoindre le cercle. La section est composée d'hommes et de femmes, appartenant à plusieurs services de l'entreprise, d'âge différent […] on organise des sorties week-ends dans les Alpes, en Suisse, dans les Vosges, avec des nuitées passées en refuge couplées avec des randonnées en altitude et des pauses restauration dans les fermes auberges (porteur de projet, créateur de la section course à pied de Steelcase).

Les activités sportives mises en place et autorégulées par les employés sans injonction d'un ordre hiérarchique venu d'en haut ont ceci de particulier qu'elles permettent au groupe, précisément aux « entrepreneurs » de l'action, de définir eux-mêmes la règle qui fonde le collectif. Ces configurations ne sont pas sans rappeler ce que Thuderoz (1995) qualifie d'individualisme coopératif pour désigner la préoccupation individuelle de se réaliser soi-même — la *self-identity* selon Giddens (1993) — et la volonté d'agir avec d'autres individus, pour réaliser un projet. Chez Steelcase, quand le porteur de projet « s'improvise » entraîneur ou *coach* des coureurs de la section *running* de l'entreprise, il se fixe des objectifs pour les autres parce qu'il est déterminé à tisser des liens sociaux et, simultanément, il entre dans un processus de subjectivation, il donne de l'épaisseur à un projet personnel de légitimation de soi. Dans ce cas de figure, la régulation résulte d'échanges entre les membres, d'un accord dénué d'enjeux professionnels qui va consacrer la règle de l'expression des différentes sensibilités et du droit aux différences corporelles, physiques. La morale de la responsabilité correspond à un trait singulier du leader informel qui interprète l'action en termes de moyens/fins, pour le bien de la communauté. En d'autres termes, l'éthique de la responsabilité qui incombe au porteur de projet est dirigée par la recherche de l'efficacité et elle se définit par le choix de moyens adaptés au but poursuivi. Par contraste, la question du choix de valeurs introduit à la morale de la conviction. Cette dernière incite chacun de nous à agir selon ses sentiments sans référence explicite ou implicite aux conséquences.

Au fond, ces deux éthiques transcrites en attitudes ne sont pas antinomiques mais plutôt complémentaires. En effet, selon une attitude stratégique, l'individu cherche à produire des résultats conformes à ses objectifs ou à ceux de son groupe d'appartenance, du moins pour lequel il s'est mobilisé. Et selon une attitude morale, il s'évertue aussi à agir sans se préoccuper du comportement d'autrui et du déterminisme des événements ; c'est ce caractère imprédictible qui en fait d'ailleurs l'une des conditions de son engagement. En suivant Max Weber, l'éthique de la responsabilité et celle de la conviction « constituent ensemble l'homme authentique, c'est-à-dire un homme qui peut prétendre à la <vocation politique> » (1959 : 199). Ces expériences sportives de regroupements et de coopération informelle restaurent en quelque sorte une figure de l'autorité en voie de disparition qui se dresse par la force d'une action et d'une expression collectives fédératrices. La communauté s'est élaborée sur la base de compétences extra-professionnelles, sur des savoir-être indépendants de l'activité de travail. Les petits collectifs définis par une culture commune, un *hexis corporel* en commun, se rassemblent et se mobilisent par la pratique sportive et accordent du crédit à l'espace de travail qui les a fait se rencontrer. La communauté naissante émotionnelle est le résultat de leur coprésence dans l'enceinte professionnelle. D'une certaine manière, la configuration communautaire restaure en filigrane une autorité définie autour de la figure du leader charismatique.Sa valeur exemplaire est une condition de la création d'une communauté émotionnelle, et ce, d'autant plus que les sociabilités marginales peuvent assurer une fonction compensatrice de sociabilités professionnelles délitées ou quasi inexistantes. Dans le réseau informel des sportifs, quel que soit son rang hiérarchique, chaque individu a le sentiment d'être considéré comme un interlocuteur privilégié pour ce qu'il est, pour les propriétés qu'il détient, indépendamment de sa fonction professionnelle. En ce sens, si le réseau est éloigné du centre de décision traditionnel (Alter, 2003), alors le membre n'a pas contracté de dette envers son employeur si ce n'est que sa présence dans l'enceinte constitue une condition nécessaire pour être membre du réseau. C'est-à-dire qu'il ne doit pas le privilège d'être informé et légitimé à une quelconque action de l'entreprise. Affranchie de l'aval de la direction de l'entreprise, cette activité rationnelle en entente n'est pourtant pas complètement dissociée de l'entreprise. En effet, le budget du comité d'entreprise vient de celui de l'entreprise, la direction générale soutient les initiatives sportives des salariés. Tout se passe comme si la direction s'engageait dans un processus de récupération d'une « opération réussie » annonciateur de l'institutionnalisation du sport dans l'entreprise. En ce sens, il est remarquable de constater que les structures de

l'organisation sont le produit de pratiques sociales ancrées dans le sport (les sections sportives associatives, des événements sportifs occasionnels) qui vont se pérenniser par l'accompagnement politique, institutionnel de la direction et du comité d'entreprise.

Les conditions à la fois structurelles et relationnelles comme déclencheur

L'engagement de la Caisse d'Épargne dans le sponsoring de la course à pied renvoie à des considérations à la fois structurelles et relationnelles : « La course à pied et, en particulier la course sur route, concerne toutes les zones géographiques de la métropole et peut permettre d'associer l'ensemble de notre réseau décentralisé » (directeur de la communication de la Caisse d'Épargne nationale). Chez Nestlé, le déménagement de Courbevoie à Noisiel a généré des luttes pour la reconduction voire la diversification de l'offre sportive. L'installation d'une salle de fitness résulte d'une demande de la part des salariés, demande qui a été relayée par le président-directeur général : « Lorsque l'on a déménagé de Courbevoie, il avait le souci de faire quelque chose à ce niveau-là malgré quelques réticences. Le PDG en question était quelqu'un de très sportif, il a fait le marathon de New York. Il véhiculait une image très dynamique à ce niveau » (président de l'ASCNF, Association sportive et culturelle de Nestlé France). L'observation des ressorts des actions sportives met en effet en évidence une activité instrumentale et stratégique, rationnelle par rapport à une fin (culturelle du projet avec un objectif de performance), le plus souvent dans les cas des dispositifs institués, et une activité rationnelle en valeurs et en entente dans les cas des initiatives les moins encadrées.

Que l'action autour du sport soit mise en place par les salariés ou qu'elle soit décidée par les instances hiérarchiques, qu'elle découle de la structure entrepreneuriale ou qu'elle résulte de dispositions individuelles (de ressources personnelles sportives ou sociales), la réussite d'une entreprise (au sens d'action d'entreprendre) tient aux effets de motivation, d'engagement et de dépendance réciproque. Même si les intérêts de ces différents types d'acteurs sont parfois divergents, un consensus se dégage alors autour d'un projet sportif. De plus en plus, ces actions sportives révèlent une évolution des comportements participatifs et coopératifs dans l'espace de travail (Bélanger, 2001 ; Bernoux, 2002). La coopération peut ainsi se comprendre comme un ajustement des ressources mentales et physiques, individuelles et collectives au cadre structurel plus ou moins contraignant, dans le temps et dans l'espace. Ne provenant ni d'une injonction hiérarchique ni d'une transaction marchande, la coopération induit des relations désintéressées à caractère communautaire qui intègrent les connivences affectives, la proximité des sensibilités, des goûts culturels. La coopération entre les membres de l'organisation peut être scellée par la spontanéité des relations informelles et affectives (Massiera, 2007).

Conclusion

Sans pouvoir prévaloir de la capacité de l'entreprise à délivrer une image plus humaine et personnifiée d'elle-même, les configurations entrepreneuriales mobilisant les salariés autour du sport les conduisent à créer des relations sociales fédératrices, à coopérer sous la forme d'échanges et de dons réciproques (Bernoux, 2002). Ce qui semble être privilégié par les entreprises, c'est une forme de socialisation en réseau, la fabrication d'une *activité communautaire en entente* (Zarifian, 1998) fondée sur le partage de valeurs (selon la construction idéale typique et le type d'activité rationnelle en valeurs ; Weber, 1971). Lors des séminaires de formation, les relations sociales se développent à partir de situations sportives qui font valoir une dimension affective prédominante structurant la dynamique des rapports de groupe (Sainsaulieu, 1985 et 1977/1988). Tout semble indiquer que ces activités récréatives intégrées à l'entreprise construisent un univers de rapports humains reléguant, au moins provisoirement, les appartenances de groupes professionnels et où règnent les connivences affectives,

la constitution de réseaux de relations interpersonnelles privilégiées[5]. Les modes de relations affinitaires prédominent, temporairement, et relèguent les modes de *relations négociées* où les compétences et les responsabilités liées à la fonction déterminent le pouvoir et définissent les hiérarchies. Ainsi les statuts socioprofessionnels pourtant établis peuvent être redéfinis par ces situations sportives. Les normes habituelles de relations au travail sont modifiées, bref, l'identité au travail est redéfinie.

Les connivences affectives et la constitution de réseaux de relations interpersonnelles privilégiées (Tap *et al.*, 1980) ont pour conséquence que les modes de relations affinitaires se substituent aux modes de relations négociées, que l'agir communicationnel fondé sur l'intercompréhension, sur le privilège des rapports sociaux (Habermas, 1987), influence la redéfinition identitaire au travail. Ainsi, de nouveaux régimes de mobilisation sont rendus possibles par l'intermédiaire de supports indirects comme le sport et le « changement » des habitudes et des pratiques de travail est rendu possible par la modification du regard porté sur autrui. En s'employant à programmer ou à susciter des occasions pour faire se côtoyer les salariés, l'entreprise valorise les dimensions relationnelles. Elle met en évidence la prédominance d'une activité communicationnelle qui a pour effets induits d'institutionnaliser des relations de reconnaissance réciproque et par la même occasion d'entretenir ou de renforcer la croyance selon laquelle mieux se connaître facilite la compréhension mutuelle, un travail efficace, une coopération, une entente. De ce point de vue, l'intercompréhension fondée sur le privilège des rapports sociaux est au centre de *l'agir communicationnel* (Habermas, 1987). En marge de tout processus d'instrumentalisation du sport, les participants peuvent poursuivre des objectifs individuels tout en s'accordant mutuellement sur la base d'un consensus, d'une entente. Un objet « neutre » comme le sport dans le cadre d'une entreprise non sportive y contribue nécessairement ; l'agir communicationnel influence alors la redéfinition identitaire au travail.

Les pratiques managériales et d'organisation dans l'entreprise révèlent l'enchevêtrement de l'agir orienté vers le succès et de l'agir orienté vers l'intercompréhension (Zarifian, 1998). Dans ces nouvelles organisations de travail privilégiant les communautés de projet coexistent ainsi des situations de tentative d'influence et des configurations pratiques d'entente entre les acteurs sociaux, l'entente ou l'accord se réalisant en amont de l'action ou pendant celle-ci dans les situations d'interactions. La socialisation en réseau des salariés semble être tout à la fois un enjeu et une norme de fonctionnement qu'une étude approfondie des rapports sociaux permettrait d'analyser. Dans cette perspective, ce type d'investigation donnerait l'occasion de saisir les effets induits des actions sportives sur les représentations salariales mais aussi sur les liens entre l'entreprise et l'environnement sociétal.

Bibliographie

ALMEIDA, Nicole d' (1996), *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*, Paris, Éditions Liaisons.

ALTER, Norbert ([2000] 2003), *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses universitaires de France/Quadrige.

ANASTASSOPOULOS, Jean-Pierre, *et al.* (1988), *Strategor*, Paris, InterÉditions.

ANDREFF, Wladimir, *et al.* (1989), *Économie politique du sport*, Paris, Dalloz.

BÉLANGER, Jacques (2001), « Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°2, p. 159-177.

BERNOUX, Philippe (1995), *La sociologie des entreprises*, Paris, Éditions du Seuil. (Coll. « Points Essais ».)

BERNOUX, Philippe (2002), « Le changement dans les organisations. Entre structures et interactions », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 57, n°1, p. 77-99.

BOLTANSKI, Luc, et Ève CHIAPELLO (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOSCHE, Marc (1984), « Corporate culture : la culture sans histoire », *Revue française de gestion*, numéro spécial « Culture d'entreprise », n°s47-48, p. 29-39.

BURLOT, Fabrice (2000), « Le sport en entreprise : un vecteur de communication interne », *STAPS, The International Journal of Sport and Physical Education*, n°53, p. 65-78.

BURLOT, Fabrice (2001), « L'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines. Le cas d'Apple », dans M. DESBORDES (dir.), *Stratégie des entreprises dans le sport. Acteurs et management*, Paris, Economica, p. 181-195.

BURLOT, Fabrice (2005), « Le sport et identité d'entreprise : vers une modification de l'imaginaire organisationnel », *STAPS, The International Journal of Sport and Physical Education*, vol.69, p. 73-92.

BURLOT, Fabrice, et Lilian PICHOT (2004), « L'événement sportif et la cohésion des salariés en entreprise », dans M. DESBORDES (dir.), *Stratégie des entreprises dans le sport. Acteurs et management*, 2e édition, Paris, Economica, p. 221-248.

CHARTIER, Roger, et Georges VIGARELLO (1982), « Les trajectoires du sport. Pratiques et spectacle », *Le Débat*, n° 19, p. 35-58.

CHEVALIER, Alain (1991), « Gérer par le social ou la finance », dans A. BELTRAN et M. RUFFAT (dir.), *Culture d'entreprise et histoire*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 39-57.

CROZIER, Michel, et Erhard FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.

CUCHE, Denis (1996), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte. (Coll. « Repères ».)

DEFRANCE, Jacques (1995/2000), *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte. (Coll. « Repères ».)

EHRENBERG, Alain (1990), « Les valeurs du sport au service de l'entreprise », *Problèmes économiques*, n° 2.171 (avril), p. 1-5.

EHRENBERG, Alain (1991), *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.

FOURRÉ, Catherine (1999), Mise en scène de la métaphore sportive dans la formation professionnelle. L'exemple des stages « outdoor » organisés pour les cadres d'entreprise. Thèse de doctorat, Toulouse, Université Paul Sabatier.

FRANCFORT, Isabelle, *et al.* (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

FRIDENSON, Patrick (1989), « Les ouvriers de l'automobile et le sport », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 79, p. 50-62.

FRIEDMANN, Georges, et Pierre NAVILLE (1961), *Traité de sociologie du travail*, t. 1, Paris, Armand Colin.

GAULEJAC, Vincent de (1987), « L'organisation managériale », dans S. JUAN (dir.), *Organisation et management en question(s)*, Collectif Sciences humaines Paris IX-Dauphine, Paris, L'Harmattan, p. 128-152.

GIDDENS, Anthony (1993), *Modernity and Self-identity : Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge, Polity Press.

HABERMAS, Jürgen (1981/1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, t. 1 : *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, traduit de l'allemand par J.-M. Ferry et J.-L. Schlegel, Paris, Fayard.

HEILBRUNN, Benoît (2004), *La performance, une nouvelle idéologie ?*, Paris, La Découverte.

LAUFER, Romain, et Bernard RAMANANTSOA (1982), « Crise d'identité ou crise de légitimité », *Revue française de gestion*, n° 37, p. 18-26.

LAWRENCE, Paul R., et Jay W. LORSCH (1967), *Organization & Environment*, Boston, Harvard University Graduate School of Business Administration.

MASSIERA, Bernard (2007), « Culture d'entreprise, l'échec d'un concept », *Communication*, vol. 25, n° 2, p. 131-147.

MORIN, Jean-Marie (1999), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France.

PICHOT, Lilian (1999), « Les usages d'une association sportive d'entreprise : de l'offre associative à la fonction de gestion politique », dans *Le management des organisations de services sportifs : évolution, transformation, innovation*, actes du deuxième Congrès de la Société française de management du sport (11 décembre 1998), Montpellier, C. Pigeassou Éditeur, p. 122-136.

PICHOT, Lilian (1999), La construction d'une politique de communication de l'entreprise. Stratégies de partenariat et développement des organisations sportives dans les secteurs public et privé. Thèse de doctorat de sociologie, Strasbourg, Université Marc Bloch. Thèse reproduite et diffusée par les Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve-d'Acsq (2 tomes).

PIERRE, Julien (2006), « Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres », *STAPS, The International Journal of Sport and Physical Education*, n° 74, p. 69-84.

PIERRE, Julien (2007), « Aux frontières de la performance. Les valeurs du sport au service de la rhétorique managériale et de la mobilisation des salariés en entreprise ». Texte présenté au colloque « Sport et travail » de la Faculté des sciences du sport et de l'éducation physique de Lille 2, tenu du 10 au 12 décembre.

PIOTET, Françoise (1998), « Sur la sociologie de l'entreprise », *Sociologie du travail*, XL**,** n° 1, p. 89-108.

PIOTET, Françoise, et Renaud SAINSAULIEU (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques/ ANACT.

POCIELLO, Christian (1999), *Sports et sciences sociales. Histoire, sociologie et prospective,* Paris, Vigot.

RAMANANTSOA, Bernard (1988), « L'identité », dans J.-P. ANASTASSOPOULOS *et al.*, *Strategor,* Paris, InterÉditions, p. 400-476.

RAMANANTSOA, Bernard, et Catherine THIERY-BASLE (1989), « Histoire et identité de l'entreprise », *Revue française de gestion,* n° 72, p. 107-111.

REYNAUD, Jean-Daniel (1989/1993), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale,* Paris, Armand Colin.

SAINSAULIEU, Renaud (1977/1988), *L'identité au travail,* Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SAINSAULIEU, Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise,* Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques/Dalloz.

SAINSAULIEU, Renaud (dir.) (1990/1992), *L'entreprise, une affaire de société,* Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SCHEIN, E. H. (1986), *Organizational Culture and Leadership,* San Francisco, Jossey-Bass.

SEGRESTIN, Denis (1992), *Sociologie de l'entreprise,* Paris, Armand Colin. (Coll. « U ».)

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL (1986), *Retour sur l'entreprise,* XXVIII, n° 3.

TAP, Pierre (dir.) (1980), *Identités collectives et changements sociaux,* Toulouse, Privat.

THÉVENET, Maurice (1986), *Audit de la culture d'entreprise,* Paris, Éditions d'Organisation.

THUDEROZ, Christian (1995), « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie,* XXXVI, p.325-354.

THUDEROZ, Christian (1996), *Sociologie des entreprises,* Paris, La Découverte. (Coll. « Repères ».)

WEBER, Max (1921/1971), *Économie et société,* Paris, Plon.

WEBER, Max (1959), *Le savant et le politique,* Paris, Plon.

WIEVIORKA, Michel (1987), « L'intérieur et l'extérieur », dans S. JUAN (dir.) *Organisation et management en question(s),* Collectif Sciences humaines Paris IX-Dauphine, Paris, L'Harmattan, p. 174-183.

ZARIFIAN, Philippe (1996/1998), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle,* Paris, Presses universitaires de France.

Annexe

Présentation des entreprises observées et des porteurs de projet

Entreprise	Secteur d'activité de l'entreprise	Fonction du ou des porteurs de projet
Apple	Informatique	• directrice de la formation Apple France
3M	Création de technologies et de marques (Scotch, Post-it, etc.)	• directeur des ressources humaines • directeur du club 3M (un des cinq services de la direction des ressources humaines de 3M France) • secrétaire général de 3M et président du club 3M
Caisse d'Épargne	Banque et assurance	• directeur de la communication
Crédit Immobilier de France	Crédit immobilier	• directeur de société et président de l'association des dirigeants du Crédit Immobilier de France
Lilly France	Industrie pharmaceutique	• responsable de la formation et du centre de compétences du management
Nestlé France	Agroalimentaire (boissons, nutrition)	• directrice de la division nutrition • directrice des ressources humaines (service nutrition) • président de l'ASCNF (Association sportive et culturelle de Nestlé France)
Steelcase International	Mobilier de bureau et aménagement des espaces tertiaires	• directrice de la communication • directrice des ressources humaines • fondateur de la section course à pied
Würth France	Production et commercialisation de fixations	• directeur de la communication

Notes

1 Fabrice Burlot (2005) montre en effet que le sport, sous certaines conditions, participe à la construction identitaire de l'entreprise.

2 Cette manière de procéder n'est pas sans présenter des limites méthodologiques. En effet, le recours aux entretiens réalisés avec les décideurs des entreprises contient une partialité relative dans la mesure où les rationalisations à posteriori et les réinterprétations de l'histoire s'effectuent en regard de situations contextuelles actuelles qui peuvent distordre la réalité à comprendre, telle qu'elle s'offrait à nous.

3 Voir une présentation succincte des entreprises sélectionnées ainsi que les fonctions précises des décideurs interrogés en annexe de cet article.

4 La grille d'observation se décompose ici en quatre temps : (1) les temps de la pratique et périphérie de la pratique (moments dits transitoires, entre la pratique sportive et le travail) : moment de la pratique sportive, déplacements en voiture, vestiaires, repas, etc. ; (2) les temps de travail classique : cette catégorie comprend l'ensemble du temps passé à effectuer les tâches de travail. Sont également incluses les réunions collégiales, les cérémonies (départ, retraite, etc.) et l'observation des lieux et objets « immuables » (observables dans la quiétude) ; (3) les temps informels : interactions dans les espaces communs désignés comme tels (espace café, restaurant d'entreprise, hall d'accueil, etc.) ; (4) les temps hors du cadre spatiotemporel du travail : week-end, soirées, événements sportifs locaux, etc.

5 Selon le modèle identitaire des affinités développé par Tap (1980) et Sainsaulieu (1980 et 1977/1988).