



HAL
open science

L'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines. Le cas d'Apple

Fabrice Burlot

► **To cite this version:**

Fabrice Burlot. L'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines. Le cas d'Apple. Stratégie des entreprises dans le sport, *Economica*, pp.181-195, 2001, 2-7178-4277-2. hal-01754812

HAL Id: hal-01754812

<https://insep.hal.science//hal-01754812>

Submitted on 30 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.

Chapitre 9

L'INTÉGRATION DU SPORT DANS UNE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. LE CAS D'APPLE

Apple est créée en 1976 à Cupertino en Californie aux États-Unis. Ses premiers ordinateurs se positionnent alors comme des produits innovants sur un marché en pleine croissance : la micro-informatique. En 1980, l'entreprise a déjà plusieurs milliers de salariés.

Après une période de forte croissance, au début des années 90, Apple connaît de graves difficultés. La concurrence du système d'exploitation Windows est forte. Bill Gates a donné au monde PC avec Windows 95 la convivialité et la simplicité de la marque à la pomme. Le chiffre d'affaires s'effondre (11,1 milliards de \$ en 1995 ; 7,1 milliards de \$ en 1997). Les parts de marché passent de 11-12 % au début des années 90 à 3-4 % en 1997 et le cumul des pertes pour 1996/1997 est de presque deux milliards de \$.

En juillet 1997, dans une période de crise profonde (l'entreprise est au bord de la faillite), un accord portant sur 150 millions de dollars d'investissement est signé avec Microsoft.

Ce changement marque une redéfinition complète des stratégies de l'entreprise, il est décidé de recentrer la politique commerciale sur les deux secteurs où la marque reste forte et de redonner à Apple toute sa créativité avant de s'engager à nouveau sur le marché du grand public et de l'entreprise. Les produits d'entrée de gamme sont abandonnés. Dès 1998, même si le chiffre d'affaires s'effondre encore à 5,94 milliards de dollars, Apple renoue avec les bénéfices (300 millions de dollars) et surtout renoue avec son identité. Un certain nombre d'innovations comme le imac (1998), le ibook (1999) et le cube (2000) réaffirment la place alternative et innovante d'Apple dans le marché informatique. Trois ans plus tard, la confiance est retrouvée. Apple gagne à nouveau des parts de mar-

ché (environ 7 % en 2000). Son chiffre d'affaires (6,1 milliards en 1999 à 8 milliards en 2000) et ses bénéfices augmentent considérablement (601 millions à 786 millions de dollars).

D'un point de vue structurel, un large effort d'intégration est réalisé. La politique de distribution est réorganisée. En Europe, cela se traduit par le regroupement d'un certain nombre de fonctions (SAV en Hollande, service clientèle en Irlande...)

D'un point de vue décisionnel, même si les marges de manœuvre des politiques locales sont réduites, le style de management reste profondément orienté sur des valeurs comme l'autonomie, la responsabilisation et la convivialité.

En France, l'aventure d'Apple commence en janvier 1982. Une équipe d'une douzaine de personnes compose alors la structure française. En 1984, dans un contexte de croissance auquel s'associe un fort taux de recrutement, la fonction ressources humaines est créée. L'entreprise comptera jusqu'à 300 collaborateurs à la fin des années 80.

Dans ce climat de « start-up » et dans le contexte plus général d'une entreprise innovante, créatrice et conviviale, Apple France mise alors sur les pratiques sportives. Un centre de remise en forme est construit. Il dépend directement de la direction des ressources humaines et s'intègre dans la politique de formation. Danielle Lefort en devient la responsable. Le sport chez Apple devient un élément très fort de la politique d'entreprise, si fort d'ailleurs, que dans les années 90, malgré la succession des plans de restructuration (30 % du personnel sera licencié), cette politique sportive sera maintenue. Il semble alors particulièrement intéressant de comprendre plus précisément pourquoi et comment le sport s'est intégré dans la politique de gestion des ressources humaines d'Apple France. Qui en est à l'origine ? Quelles étaient les stratégies sous-jacentes ? Ont-elles toujours été identiques ? Comment s'organisait cette structure sportive et comment participait-elle à la construction identitaire de l'entreprise ?

1. Retranscription de l'entretien

Présentation de l'interviewée

Interviewée : Danielle Lefort

Formation : DESS de gestion des ressources humaines

Itinéraire professionnel :

1982-1996 : Elle participe au démarrage d'Apple en France en janvier 1982. En 1984, elle devient responsable de la formation d'Apple France.

1996-1999 : Elle quitte Apple et prend des fonctions de consultante en « out placement » dans une entreprise de conseil en gestion des ressources humaines.

1999-2000 : Depuis 1999, elle est responsable de la formation chez « Good Year Chemical ».

Fabrice Burlot (F.B.) : Bonjour, avant d'aborder l'objet central de cet entretien, nous allons nous arrêter sur votre trajectoire personnelle afin de comprendre qui vous êtes et quels liens vous avez entretenus avec le sport chez Apple ?

Danielle Lefort (D.L.) : Puisque je suis liée au contexte de départ d'Apple en France, mes propos vont peut-être aller au-delà de votre question.

En effet, je faisais partie de l'équipe de 12 personnes à l'initiative d'Apple en France. Aujourd'hui on parlerait de start-up. À l'époque, il n'y avait pas véritablement de gestion des ressources humaines. Et puis la croissance aidant, on a été amené à créer une fonction ressources humaines en substitution de la gestion administrative du personnel réalisée par Apple Europe, la filière européenne étant antérieure à la filière française.

Quand la fonction ressources humaines a vraiment démarré, l'un des responsables commerciaux en a pris la direction et moi le côté formation. J'ai donc essayé de mettre en place des outils qui permettaient de trouver la meilleure adéquation possible entre les aspirations individuelles et la stratégie de l'entreprise.

Apple avait un côté start-up avec beaucoup de responsabilisation, beaucoup d'autonomie et beaucoup de créativité. Ceci en constituait le point moteur. Sur cette base, on a commencé à bâtir des systèmes de formation aussi bien professionnels que personnels et par ailleurs à parler d'université d'entreprise. Autour de ce concept d'université, on a essayé de faire passer la possibilité d'avoir des modules de formation accessibles au sein de l'entreprise sur des thèmes pouvant être aussi bien professionnels comme la négociation, la stratégie, que personnels comme la gestion de son temps.

F.B. : Et le centre « Apple forme » dans cette politique ?

D.L. : Le centre « Apple forme » est né autour de cette idée d'université : ouvrir un maximum de possibilités à nos collaborateurs. Maintenant, qui dit *start up*, dit rythme de travail assez soutenu. Comme nous étions dans un contexte où l'on envisageait la construction de nouveaux bâtiments, une réflexion autour du rythme de travail et de l'aménagement de ces nouveaux locaux s'est mise en place avec l'aide d'un consultant externe. Un certain nombre d'entretiens individuels ont alors été réalisés avec le personnel de manière à comprendre comment il se sentait, comment il vivait cette pression au quotidien.

C'est là qu'on a commencé à parler de stress. C'était en 1985. On a donc ajouté dans nos palettes de formation, des séminaires de gestion du stress avec des intervenants extérieurs. C'étaient des séminaires de deux à trois jours à l'extérieur où l'on faisait un mixte entre la prise de conscience de la détermination des facteurs de stress et déjà une introduction de certaines techniques sportives : relaxation, alimentation.

Le constat : c'était très bien de faire des séminaires. Chacun repartait avec son petit contrat, mais on s'apercevait que quelques mois après, les gens n'avaient pas vraiment eu la possibilité de suivre les recommanda-

tions. 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 avec l'architecte la création d'un centre totalement intégré dans l'entreprise.

F.B. : Et quelles étaient les prestations proposées ?

D.L. : Au début peu de choses étaient proposées. En plus on s'est rapidement rendu compte que le centre répondait aussi à un véritable besoin de communication. C'était un moment privilégié. Il est vrai qu'on avait la chance d'avoir mis en place une superbe salle avec à côté des vestiaires, des saunas, un squash et un grand plateau d'activités. Enfin on était assez gâté en termes de logistique.

On a démarré avec un consultant sportif externe : un ancien basketteur américain entouré d'une petite équipe. Le module de base était essentiellement axé sur le cardio-training avec quelques petits cours collectifs. Le volume de ces cours était cependant assez faible car l'idée était d'améliorer les capacités individuelles à gérer le stress. Notre objectif était donc surtout de mettre en place un suivi individuel et non des cours collectifs à disposition.

L'équipe était constituée de trois personnes : un coach, une diététicienne et un médecin du sport. Ensuite beaucoup de personnes étaient à temps partiel. La richesse de ce centre était d'avoir des coaches différents, ayant chacun ses spécificités et ses compétences.

Les salariés passaient une visite médicale avec le médecin du sport, recevaient un certain nombre de conseils et ensuite pouvaient s'entraîner.

Petit à petit, j'ai souhaité dynamiser cette salle. J'ai changé de prestataire car trop centré sur le cardio training. J'ai pensé, à l'époque, que l'on pouvait faire davantage, il y avait à satisfaire un besoin d'activités ludiques. Cette dimension n'était pas du tout prise en compte : faire un parcours de cardio training n'est pas toujours marrant. Je voulais par ailleurs des gens créatifs à l'écoute et comprenant la culture d'entreprise.

On a donc commencé à bâtir des programmes beaucoup plus complets avec des activités parallèles le midi en plus du parcours, c'est-à-dire des cours de stretch, de yoga... bien entendu, en fonction des besoins des gens. Régulièrement, on faisait des enquêtes pour voir quelles étaient les attentes. Progressivement le médecin du sport a eu un rôle-clé à jouer. Il a vraiment affiné les programmes individuels et fait en sorte que chaque personne se définisse réellement des objectifs à court ou moyen terme. Les objectifs pouvaient être de perdre du poids, de mieux dormir, d'arrêter de fumer. En insistant sur le côté médical, on en est arrivé à faire de la prévention. Dans cette mouvance, on a alors mis en place des thèmes trimestriels comme la respiration, la mémoire, le dos, le rire, le sommeil.

F.B. : Ces conférences étaient-elles proposées dans le temps de travail ?

D.L. : La plupart du temps, elles étaient organisées sur les heures de travail, mais la question des horaires de travail chez Apple n'est pas un pro-

blème. On travaillait déjà à l'époque dans une conjoncture de flexibilité du travail. Autour de cette idée est également né l'intérêt d'un centre sportif. Lorsqu'il y avait des grands coups d'accélération, avant un salon par exemple, ça permettait aux gens du marketing qui arrivaient parfois à 8h00 pour repartir à minuit de pouvoir faire un break. Dans ce sens, on a alors créé le « passeport Apple forme ». C'était un site informatique auquel on accédait par le serveur. Et sur lequel on pouvait donc trouver tous les conseils du médecin et de la diététicienne de façon à être autonome.

F.B. : Quel était le taux d'adhésion des salariés ?

D.L. : Au plus haut nous avons eu 50 % des salariés qui venaient régulièrement, mais l'adhésion a été croissante. Au début, ils n'étaient pas trop intéressés par l'idée de faire du sport avec d'autres personnes de l'entreprise. Et puis ils se posaient pas mal de questions par rapport à leur responsable : « Que va dire mon manager si j'arrive en retard ? ».

Une fois dépassés ces tabous, progressivement c'est entré dans les mœurs. 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. Il était clair qu'ils étaient amenés à discuter de certaines choses et à nouer des liens qu'ils n'auraient pas eus autrement.

Sur le centre, on était 200. À peu près une centaine de personnes venait régulièrement. Par contre sur les événements tout le monde était présent.

F.B. : Quels étaient les liens avec les autres actions de G.R.H. ?

D.L. : On a développé de plus en plus de thèmes trimestriels et d'activités tournantes transversalement déclinées sur les autres fonctions. On a mis progressivement en place un certain nombre de liens avec certains domaines de la gestion des ressources humaines : la formation ou la communication interne. Par exemple en termes de formation concernant les « team building », j'ai utilisé les pratiques sportives pour des événements comme l'Apple expo. Toute l'équipe est sur le pied de guerre. C'est hyper fatigant. On préparait donc les salariés avant physiquement. Il y avait un module spécifique de préparation pour eux où le côté esprit d'équipe était perpétuellement présent : le manager et tous ses collaborateurs venaient donc réaliser ce module de préparation. On a même été une année jusqu'à les accompagner sur l'Apple expo.

F.B. : Dans l'entreprise, qui en dehors de vous soutenait cette initiative ?

D.L. : Au départ, il y avait un engagement fort du directeur général. Après son départ, le risque était qu'une telle politique ne soit pas poursuivie mais son successeur a compris tout de suite l'intérêt d'une telle structure. C'était vraiment entré dans les mœurs. La preuve, pour avoir discuté avec un certain nombre de personnes, y compris avec les gens qui

ont quitté l'entreprise, c'était l'une des choses qu'ils regrettaient le plus. L'équipe en place apportait beaucoup aux salariés. Ils étaient là, ils supportaient.

F.B. : Par rapport à cette équipe qu'est-ce qui a été déterminant dans son intervention ?

D.L. : Mon précédent prestataire était un peu trop rigide. La responsable de ma nouvelle équipe, Véronique Rioux, avec sa double compétence, était idéale. Elle sort d'une école de commerce. Elle a fait du marketing, de la gestion des ressources humaines et, en plus, elle a de fortes compétences en « fitness » puisqu'elle a un certain nombre de diplômes américains dans ce domaine. Dès son arrivée, on a donc développé un certain nombre d'outils autour du centre. Et comme nous étions la première entreprise à lancer ce type de prestation 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.

Maintenant, pour vous dire combien aujourd'hui le centre est intégré et important dans la politique générale d'Apple : il y a eu des moments très difficiles chez Apple avec des plans sociaux et des réductions intenses de budget, mais le centre est toujours présent.

F.B. : Comment cette politique était perçue par les Américains ?

D.L. : 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.

F.B. : Comment ce centre était intégré dans l'organisation d'Apple France ?

D.L. : Dans les ressources humaines, il y a différentes fonctions. À l'intérieur de l'une d'elles : « le développement et la formation » se trouve le centre « Apple forme ». Le budget est donc là. Dans d'autres entreprises lorsque ce type d'initiative est mis en place, souvent ça passe par le comité d'entreprise et là ça n'a plus rien à voir. Le fonctionnement du centre ne s'inscrit plus dans la même logique. Ce n'est plus un outil de management des ressources humaines.

F.B. : Mais qu'en disaient les partenaires sociaux ?

D.L. : Alors il n'y avait pas de partenaires sociaux comme on l'entend maintenant. Il y avait un comité d'entreprise mis en place lorsque la législation l'a imposé, mais le fonctionnement du centre était tel qu'on n'a jamais eu de problème. D'ailleurs le CE trouvait plutôt intéressant que le centre soit pris en charge intégralement par la direction et non sur son budget.

F.B. : Donc, au départ, l'initiative était essentiellement centrée sur le stress ensuite la communication, mais en termes de retombées, aviez-vous un système d'évaluation ?

D.L. : Alors, c'est vrai que le problème qui s'est posé, ou plutôt les questions qui m'ont souvent été posées concernaient le retour sur investissement. Le retour sur investissement quand on facilite la communication ou quand on participe au bien-être des gens, encore une fois c'est subjectif. Les managers pourront vous dire : « oui il a la pêche, il fait plein de choses » mais... Quant à l'absentéisme, on avait déjà un taux tellement faible, ce n'était pas réellement significatif.

F.B. : Et par rapport aux nouveaux embauchés ?

D.L. : Un stage d'accueil d'une semaine était mis en place pour les nouveaux embauchés. Je faisais intervenir les responsables des différentes entités qui présentaient leur business. J'animais au départ toute une partie sur la société, les valeurs d'entreprise et le centre Apple forme. Les valeurs d'Apple, il y avait en externe l'éthique, la créativité et l'innovation et en interne le côté autonomie, responsabilisation et la transparence. Une charte avait été établie sur la base de ces valeurs. Venait ensuite la visite du centre où ils testaient les appareils puis rencontraient un membre de l'équipe. Ce passage faisait vraiment partie de la découverte de la société.

F.B. : Comment le centre « Apple forme » s'intégrait-il dans ces valeurs ?

D.L. : 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. De la même manière, quand on a créé les universités d'été qui, encore une fois, étaient plus un concept, on était les premiers à lancer cette idée. Il y avait toujours ce côté un peu rêve qui faisait partie d'Apple, ça faisait vraiment partie du mode de fonctionnement et de la culture d'entreprise. Un des critères de recrutement, c'était : les idées et la créativité.

F.B. : Y avait-il des événements ?

D.L. : Le côté événementiel avec sa dimension ludique et festive a progressivement été développé. Régulièrement on organisait des fêtes. Je me souviens de la première sur le thème du rire. On avait fait venir un grand comique. Il y avait deux bâtiments distincts, un amphithéâtre où se trouvait le spectacle et le centre où nous devions faire la fête. Le challenge était donc de monter pendant le spectacle une structure entre les deux bâtiments, c'est-à-dire mettre en place un couloir entre les deux bâtiments et à l'intérieur faire passer un train fantôme. Quand les gens sont sortis de l'amphi, ils sont directement entrés dans ce train fantôme. On avait tout opacifié, tout le monde était déguisé. Il y avait vraiment un côté festif ludique et créatif dans lequel tout le monde entrait.

Les souvenirs de ces fêtes sont assez impérissables. C'est des moments d'échange et de convivialité exceptionnels. Sur ce genre de manifestations, les 200 personnes étaient présentes. Il y avait une véritable émulation autour de ces événements. Les gens se voyaient, en reparlaient et se réinscrivaient.

F.B. : Y avait-il un rythme particulier dans l'organisation de ces fêtes ?

D.L. : Une ou deux fois par an, une pour l'anniversaire du club et ensuite des plus petites pour différentes occasions. Par contre, régulièrement j'ai impliqué l'équipe du centre « Apple forme » sur des « communication meetings » comme « l'Apple day ». Une année, je me souviens, c'était un cirque et donc plutôt que d'assister bêtement au cirque, on a préparé une vingtaine de personnes de l'entreprise qui ont fait elles-mêmes les numéros trapézistes, clowns, etc. Ce sont des moments très forts.

Dans les semaines qui suivent, s'en suit un petit flottement de bonheur. Vous ne pouvez plus travailler de la même façon avec ces personnes. Vous montez le spectacle ensemble. Automatiquement, il se noue des liens très forts.

F.B. : Par rapport au plan social, comment cela s'est traduit au niveau de la participation ?

D.L. : Au moment du plan social, c'est vrai que dans un premier temps le taux de fréquentation a baissé mais très rapidement il a réaugmenté. Le centre est devenu le moyen d'éliminer une nouvelle forme de stress.

F.B. : Quelle image ont les salariés du centre Apple Forme ?

D.L. : L'image du centre Apple forme est, bien entendu, très bonne à l'intérieur de l'entreprise. L'originalité c'est qu'elle s'accroît quand les gens s'en vont. À l'intérieur, ils en sont fiers mais ils en prennent encore plus conscience quand ils quittent l'entreprise.

Alors le souci d'entreprise comme Apple où on laisse beaucoup d'autonomie, d'initiative, de créativité, c'est que cela pose des problèmes de réinsertion. Après le plan social, beaucoup ont créé leur entreprise ou sont restés indépendants.

Il est difficile de passer d'une structure comme Apple à une autre entreprise surtout quand on n'a pas connu d'autres entreprises. Les gens sont malheureux. La rigidité du cadre de travail, ça pèse. Il n'est pas évident de remettre en question un tel type de fonctionnement.

Dans une entreprise telle qu'Apple les gens sont contents de venir. C'est tout juste si le soir il ne faut pas leur dire : « Eh, il est l'heure que tu partes ». C'est le danger de ce type de politique et c'est aussi à la gestion des ressources humaines d'être vigilante. Il faut arriver à trouver un équilibre.

2. Analyse de l'entretien

Le cas Apple constitue un exemple particulièrement intéressant des rapports qu'entretiennent sport, ressources humaines et entreprise. La genèse du sport dans cette entreprise est révélatrice d'un certain nombre de fonctions exercées par le sport dans une structure entrepreneuriale – formation – bien-être – communication – identité – sur lesquelles se sont interrogés dans un passé assez récent un certain nombre d'auteurs : Missoum (1990) Meignant et Rayer (1991), Pichot (1997), Burlot (1997), Fourré (1999).

L'analyse de cet entretien s'orientera autour de trois axes :

- La mise en place de la politique sportive. Elle configure assez bien le processus décisionnel passionnel, voire « mono irrationnel » à l'origine de l'intégration du sport dans le monde de l'entreprise. Le sport devient dans notre cas un outil de gestion du stress des salariés.

- Le glissement progressif d'une fonction santé vers une fonction communication, voire identitaire. Cette situation illustre l'état de rumeur dans lequel s'inscrivent les fonctions du sport dans l'entreprise, peu de fondements théoriques à l'appui et des décisions stratégiques reformulées au rythme des expériences de terrain.

- Une réflexion sur l'intégration du sport dans un processus stratégique d'innovation sociale. Elle appuie un certain nombre de réflexions à la fois en sciences de gestion et en sociologie de l'entreprise autour d'une reprise contemporaine de l'initiative sociale par les entreprises.

2.1. La mise en place de la politique sportive d'Apple France : vers une gestion du stress des salariés

À l'origine de cette nouvelle orientation stratégique se trouve un processus décisionnel profondément réactif, voire opportuniste et largement influencé par des convictions personnelles : – la construction de nouveaux locaux – une responsable de la formation sportive et convaincue – un ensemble d'expériences réussies sur la gestion du stress par l'activité sportive – ; cependant un processus décisionnel assez éloigné de toute forme de rationalité – aucun postulat scientifique n'appuyant une telle causalité et surtout aucune évaluation interne objective n'étant mise en place –.

Au regard de différents travaux, il semble que ce type de mécanisme construit autour de l'intégration du sport dans l'entreprise soit une constante de fonctionnement : Pichot (1997, 1999) et Fourré (1999) décrivent un phénomène relevant d'un processus décisionnel politique sans véritable argument de fond et davantage orienté par des passions personnelles. En effet, dans notre cas, l'origine de cette décision stratégique relève davantage d'une croyance individuelle forte – améliorer la santé physique et psychologique des salariés par le sport – que d'un processus purement rationnel investissement/rentabilité. L'évaluation du retour sur investissement est toujours restée problématique et subjective.

Intégré directement dans les infrastructures de l'entreprise, le centre « Apple forme » s'est donc positionné comme un élément déterminant du bien-être des salariés. Apple était dans les conditions d'une start-up, les salariés se surinvestissaient. Leur nombre allait croissant de jour en jour. Ils étaient soumis à un état de tension importante. L'entreprise n'hésite donc pas à investir à la fois sur le plan humain – une équipe est mise en place – et financier – un centre très moderne est construit dans les structures de l'entreprise.

On trouve alors avec les pratiques sportives un élément de réponse à la gestion du stress des salariés. Dans un premier temps, les pratiques sportives sont essentiellement proposées dans cette perspective et cela d'une manière ponctuelle à travers des séminaires de gestion du stress. Devant le problème du suivi des conseils prodigués dans ces séminaires, l'entreprise met en place une structure permanente : le centre Apple forme. Des modules spécifiques de formation sont alors créés. Ils aident à la formation des salariés tout en répondant aux objectifs généraux de l'entreprise. Un véritable suivi individualisé est proposé aux salariés : visite médicale, conseil et personnalisation d'un programme d'entraînement orienté sur la gestion du stress.

Le sport devient donc pour l'entreprise un véritable outil de préparation au travail à la fois psychologique mais aussi physique comme pour la préparation à « l'Apple expo ». Danielle Lefort insiste beaucoup sur le fait qu'elle ne veut absolument pas proposer un libre service sportif d'entreprise tel que cela peut être proposé dans certaines entreprises, comme par exemple chez Renault Guyancourt où le complexe est à l'extérieur de l'entreprise et proposé en libre accès.

L'initiative devient d'autant plus intéressante qu'elle soutient en interne les grandes valeurs d'Apple. Tout d'abord la convivialité, Apple s'est toujours démarquée de son concurrent IBM par une culture conviviale, tenue décontractée, porte ouverte, espaces communs, etc. Le centre avec son squash, son sauna et son équipe intégrés directement dans la structure et le fonctionnement du travail constitue un élément parfaitement en adéquation avec cette identité d'entreprise.

Ensuite la créativité et l'innovation sont largement présentes dans les valeurs véhiculées par le centre Apple forme. Sa construction dans l'espace de travail, la possibilité pour les salariés d'y accéder librement et de gérer ainsi en toute autonomie leur temps de travail et de repos, la mise en place de thèmes trimestriels sur le rire, la respiration et l'organisation de nombreuses fêtes sont autant d'éléments allant dans ce sens. Ils tiennent à la fois à une certaine forme de créativité organisationnelle et culturelle tout en faisant référence à une véritable innovation sociale.

Dans ce dernier point se trouve sans doute finalement l'une des raisons motrices de l'adhésion de l'entreprise à ce choix stratégique. Apple, dès cette époque, parle d'université d'été. Danielle Lefort insiste bien sur l'idée que cette situation était « une première en Europe ». Le sport devient alors partie intégrante d'une politique de gestion des ressources humaines largement orientée sur un objectif d'épanouissement des sala-

riés. Intégré dans le pôle formation, il participe au développement personnel des salariés et à la recherche d'un idéal de bien-être au travail.

C'est finalement sur la base de ce constat qu'une certaine forme de glissement va s'opérer sur les fonctions attendues du sport dans l'entreprise. On va progressivement passer d'effets attendus sur la santé à des effets attendus sur la communication interne et d'une utilisation interne de l'image liée à cette innovation sociale à une utilisation externe.

2.2. Le glissement progressif d'une fonction santé vers une fonction communication

Intégré sur la base d'une politique sociale visant le bien-être des salariés et plus particulièrement une gestion de leur stress, le sport s'affirme rapidement comme un outil de communication pertinent pour l'entreprise sur le plan interne. Le fonctionnement du centre Apple forme met rapidement en évidence une dynamique interrelationnelle forte. Dynamique si forte qu'elle devient un nouvel argument dans le développement du centre.

Comme pour le lien santé-sport, ce constat redéfinit les axes stratégiques. En effet, un certain nombre d'actions de communication interne sont alors entreprises autour des pratiques sportives : – événements – team building – formation –. L'idée est de développer des réseaux relationnels dépassant la structure organisationnelle de l'entreprise (Burlot, 2000) sur la base d'une culture commune sportive, c'est-à-dire de mettre en parallèle une vie professionnelle avec une vie sportive.

Pour une entreprise dont l'un des soucis majeurs est de conserver une réactivité forte, garante d'une innovation constante, la multiplication des relations dans l'entreprise par l'intermédiaire des réseaux sportifs devient un élément déterminant. Il faut donner aux salariés les moyens de leur autonomie : « être capable de trouver rapidement la bonne information et donc le bon interlocuteur ».

Par ailleurs, pour une entreprise comme Apple dont le métier est l'informatique, miser sur le caractère informel des réseaux de communication, revêt alors une dimension particulièrement originale et finalement assez stratégique.

On ne doute pas des capacités formelles et techniques de transmission des informations chez Apple. Poser le problème dans une perspective relationnelle dépasse le caractère techniciste de la communication interne (Bartoli, 1990) et la définit comme une véritable « mise en relation » : les relations sportives deviennent des relations potentielles de travail. Utilisées ou non utilisées, elles n'en constituent pas moins un tissu relationnel source de réactivité favorisant la circulation des informations : les relations nées de la pratique sportive sont souvent utilisées de façon prioritaire dans le cadre professionnel (Burlot, 2000).

Mais au-delà de développer une forte réactivité interne, l'intérêt du sport est qu'il participe également au développement de la cohésion

interne (Burlot, 1997), car les relations ainsi créées se fondent sur une culture fortement émotionnelle. Les fêtes comme le train fantôme, les participations actives à des événements comme les activités de cirque de « l'Apple day » sont autant de moments qui construisent une culture commune forte et émotionnelle entre les acteurs présents.

L'analyse de ce lien social sportif (Burlot, 1997) montre qu'il se construit autour de plusieurs paramètres : les émotions communes, le partage, le vertige, le laisser-aller, l'authenticité, la confiance et en dernier lieu les souvenirs comme lieu de réification d'une histoire partagée. Les souvenirs s'entendent alors comme la « re-création » d'une réalité passée, que l'on fait « réapparaître » artificiellement dans un discours. Ce vécu commun devient alors un élément constitutif d'une culture informelle d'entreprise dont l'importance est considérable car fondement d'une identification commune à plusieurs salariés. Les liens sportifs transforment alors le climat interrelationnel constate Danielle Lefort : « vous ne pouvez plus travailler de la même façon... les souvenirs de ces fêtes sont assez impérissables ».

Cette situation provoque même une forme de fidélisation : « les gens n'osaient pas s'inscrire... le succès était tel... on en reparlait et on se réinscrivait ». Risse identifiait dès 1920 un processus assez similaire de fidélisation à l'association sportive.

L'intérêt de la pratique sportive est donc de concilier à la fois des objectifs de réactivité et de cohésion d'entreprise. Or ces deux objectifs, de par le caractère souvent techniciste de la communication interne, sont souvent envisagés comme antinomiques, voire contradictoires. La réactivité étant individuelle et la cohésion faisant davantage référence au collectif, une trop forte accentuation stratégique sur l'un entraîne souvent un affaiblissement de l'autre (Boneu, 1992). Dans ces conditions, le centre Apple forme devient rapidement un outil de communication interne idéalement positionné.

2.3. Vers une fonction identitaire du sport dans l'entreprise

Quant au deuxième type de glissement, parler d'épanouissement des salariés au début des années 80 en France peut paraître déjà novateur même si les travaux de théoriciens comme Herzberg (1966) commencent à être largement diffusés.

Par contre parler d'épanouissement par le sport à la même époque prend le chemin d'une véritable innovation sociale participant à la construction d'une identité d'entreprise largement orientée vers « l'humain ». Source d'adhésion et d'engagement interne (50 % des salariés participent), le sport semble devenir une réalité incontournable et symbolise une valeur forte de l'entreprise. Les salariés sont très fiers du centre « Apple forme ». Comment alors ne pas penser à l'intégrer dans la communication institutionnelle de l'entreprise ?

Elle correspond à une réalité d'entreprise parfaitement intégrée dans les stratégies, la structure et la culture d'entreprise. Elle construit un rap-

port imaginaire positif entre les salariés et l'entreprise : les salariés ont une bonne image du centre Apple forme proposé par la division des ressources humaines, ceux qui quittent l'entreprise le regrettent vivement. Etant partie intégrante de l'identité d'Apple, il semble alors tout à fait logique de l'utiliser comme support de communication externe.

Un glissement s'opère alors d'une dynamique identitaire essentiellement interne vers une dynamique externe¹. Attention, il faut entendre par dynamique ici le fait d'utiliser désormais en termes de communication externe l'image des pratiques sportives comme source de créativité sociale, ce qui ne préfigure en rien une modification de la réalité de cette politique sociale ou de sa diffusion interne. Un certain nombre de communications, journaux, revues, reportages télévisuels sont alors réalisées sur le thème des pratiques sportives chez Apple. Elles en vantent les vertus tant au niveau de la santé psychologique et physique des salariés que de leur bien-être social même si le discours reste toujours à l'état de rumeur.

On se sert alors d'un outil de gestion des ressources humaines à des fins de communication externe. Le centre Apple forme symbolise alors l'innovation et le progrès sociale, deux valeurs centrales paraissant particulièrement importantes dans la diffusion de l'identité d'Apple à l'extérieur.

L'organisation du sport chez Apple devient un support de communication qui finalement s'intègre bien dans les valeurs de l'entreprise : la créativité et l'innovation. D'une fonction de bien-être corporel, psychologique (gérer le stress) et social (communication), on passe à une fonction identitaire (l'image de l'entreprise). Elle est tout aussi bien interne, on est en présence d'une organisation s'intégrant parfaitement dans la culture d'Apple et source d'un engagement assez important, qu'externe, on est en présence d'une organisation symbolisant parfaitement la créativité d'Apple au regard de l'environnement.

2.4. Le sport comme révélateur de l'action sociale d'Apple

Cette situation participe à un processus allant dans le sens de ce que, dès 1991, Chevalier qualifie de reprise de l'initiative sociale, mais pourquoi parler de reprise ?

Pour comprendre ce qualificatif, il faut savoir qu'en 1945 dans le contexte d'une forte montée des partis de gauche et des revendications syndicales, les comités d'entreprise sont créés (ordonnance du 22 février 1945) (Cohen, 1991).

Les syndicats défendent alors l'idée d'une gestion des activités sociales de l'entreprise pour éviter toute forme de paternalisme. Durant les Trente Glorieuses, l'entreprise conservera donc uniquement un rôle de gestion-

1. Pour nous l'identité d'entreprise se compose de la culture, de l'imaginaire organisationnel tel que le définit Ramanantsoa et d'une troisième dimension, l'imaginaire public, c'est-à-dire l'entreprise sous le regard de son environnement.

naire. Le progrès social sera surtout l'affaire des luttes syndicales et de l'interventionnisme étatique. La politique de gestion des ressources humaines se limitera à l'application de la législation, à la gestion organisationnelle et surtout au dialogue avec les syndicats dans le contexte de l'émergence des relations industrielles (Sekiou, Blondin, Fabi, Besseyre des Horts, 1993).

Cependant après les crises successives des années 70, l'entreprise est obligée de repenser les fondements de son efficacité. On assiste alors dans les années 80 à une véritable rupture quant à la place de l'homme dans l'organisation. Il se réalise une véritable redéfinition du métier des ressources humaines : l'ère de la motivation laisse une place primordiale aux individus et à la satisfaction de leurs besoins. Au-delà de besoins matériels (salaires, conditions de travail), il existe une somme non moins négligeable de besoins immatériels à satisfaire (reconnaissance, appartenance, estime,...).

L'entreprise s'initie alors dans un domaine qu'elle avait laissé au profit des syndicats : le social. Les directions des ressources humaines apparues en substitution des services du personnel deviennent le moyen privilégié de l'engagement social des entreprises et participent ainsi à un processus de reprise de l'initiative sociale.

Le sport chez Apple s'inscrit dans cette perspective. Certes, le cas est ici un peu particulier puisqu'Apple est une entreprise sans héritage syndical comme un certain nombre d'entreprises américaines implantées en France à partir des années 50. Dans ces conditions, le sport ne s'associe pas à l'image du sport ouvrier (Defrance, 1995 ; Gasparini, 2000) et ne prend aucune connotation syndicale. De plus, les salariés s'engagent dans une entreprise symbolisant le modèle libéral américain. Aussi, plutôt que de parler de reprise, devrions-nous parler d'une politique sociale de l'entreprise initiée par l'entreprise. Néanmoins, cette prise en main du sport par la direction des ressources humaines atteste d'une tendance contemporaine forte : l'engagement social des entreprises largement décrit par Nicole d'Almeida (1995) sur lequel s'interroge beaucoup la sociologie de l'entreprise (Alter, 1996 ; Piotet, 1998). On observe aujourd'hui un engagement de plus en plus important des entreprises sur des questions de société, environnement, chômage, humanitaire...

Dans notre cas l'argumentation d'une faible présence syndicale à l'intérieur d'une culture entrepreneuriale américaine symbolisant l'innovation et recrutant des individus créatifs et entreprenant dans un contexte de start-up explique les raisons qui, tout naturellement, ont conduit la direction des ressources humaines à prendre la gestion du sport.

Cette initiative sociale s'est ensuite progressivement intégrée dans une démarche de marketing interne (Seignour et Dubois, 1999 ; Bellemare, 1999) : adéquation entre besoins internes des salariés et une production sociale entrepreneuriale. Le centre Apple forme a toujours été très attentif aux besoins sportifs de ses adhérents. Des enquêtes internes ont régulièrement été opérées sur le thème des motifs de satisfaction et d'insatisfaction

générées par la structure sportive. Le choix de la nouvelle équipe sportive chargée d'encadrer et de gérer le centre sportif est à ce titre significatif. On fait appel notamment à une responsable ayant des compétences en marketing, gestion des ressources humaines, communication, capable d'ajuster ses prestations de service aux besoins des salariés et plus largement d'inscrire d'une manière cohérente sa politique sportive dans un contexte entrepreneurial spécifique. La politique du centre Apple forme se professionnalise alors davantage, brochure de présentation, intégration dans les journées d'accueil, suivi qualité des adhérents avec des possibilités de relance directe sur le lieu de travail de la part des coaches, organisation d'événements dans et en dehors du travail et surtout utilisation transversale du centre par rapport à d'autres fonctions.

Conclusion

Ce cas pose naturellement le problème des limites de l'intervention sociale des entreprises. Où commencent et où s'arrêtent ses prérogatives ? Jusqu'où peut-elle s'initier dans la vie personnelle de ses salariés comme par exemple leur faire perdre du poids ou les aider à dormir ? À l'inverse, pourquoi devrait-on refuser toute forme de progrès social apporté par l'entreprise ?

Danielle Lefort pose le problème en ces termes. Le danger selon elle, c'est un surinvestissement des salariés car, adhérant trop fortement à la culture d'entreprise l'entreprise leur propose un cadre de travail confortable où ils peuvent faire preuve de créativité, d'initiative et d'autonomie. Il revient donc à « la gestion des ressources humaines d'être vigilante » (cf. entretien) à propos des liens unissant l'entreprise et ses salariés. Car, bien entendu, lorsque l'on entre dans une démarche de marketing interne, on entre au cœur de l'imaginaire organisationnel (Ramanantsoa, 1985), au cœur des mécanismes d'identification et d'engagement pour l'entreprise. Dans notre cas, le niveau d'investissement des salariés, les regrets et les problèmes d'intégration qu'ils ont connus après avoir quitté leur entreprise sont autant d'indices révélateurs de ce mécanisme. Les salariés se construisent des images de plus en plus positives de leur entreprise, de leur métier et des structures de pouvoir.

Le sport n'est ici qu'un élément de cette construction identitaire, il semble pourtant qu'il revête une importance considérable dans l'entreprise : un élément fort d'identification symbolisant la politique sociale de l'entreprise.