

Les fonctions des discours sur le sport : la mobilisation des salariés en entreprise

Fabrice Burlot, Lilian Pichot, Julien Pierre

▶ **To cite this version:**

Fabrice Burlot, Lilian Pichot, Julien Pierre. Les fonctions des discours sur le sport : la mobilisation des salariés en entreprise. Médiatiques : récit et société, 2008, 42, pp.37-44. hal-01754786

HAL Id: hal-01754786
https://insep.hal.science//hal-01754786

Submitted on 5 Apr 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.

LES FONCTIONS DES DISCOURS SUR LE SPORT

LA MOBILISATION DES SALARIÉS EN ENTREPRISE

FABRICE BURLOT, LILIAN PICHOT ET JULIEN PIERRE

En investissant progressivement le monde de l'entreprise, le sport y délocalise ses valeurs. L'analyse des discours sur le sport produits par des acteurs décisionnaires de différentes entreprises montre comment la convocation des pratiques sportives suscite des représentations qui créent les conditions de la cohésion en entreprise et impulsent de nouveaux régimes de mobilisation dans la sphère du travail.

Au cours des années 1980, de nombreuses entreprises dont l'activité n'avait pas de relation directe avec le champ sportif ont progressivement investi le monde du sport (Andreff et al., 1989). Au nom d'une politique de communication institutionnelle qui visait, entre autres, à valoriser leur image, elles se sont engagées dans le sponsoring sportif et ont mis en place concomitamment des actions pour mobiliser leur personnel en interne (événements sportifs, raids interentreprises, séminaires de formation exploitant des mises en situation sportives, etc.). Les stages *outdoor* (Fourré, 1999) puis, quelques années plus tard, l'*incentive* et les *teams buildings* à supports sportifs (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, 1988 ; Heilbrunn, 2004). Pour ne citer qu'elles, les analyses d'Ehrenberg (1991), de Duret (1993), de Pociello (1999) et de Defrance (2000) ont en effet montré que le sport était pourvoyeur de valeurs.

Les fonctions du sport

Dès lors, on est conduit à s'interroger sur le contenu des discours, des croyances et des récits sur le sport dans l'introduction des pratiques sportives et des symboliques sportives associées, intégrées dans le fonctionnement humain de l'entreprise. Dans quelle mesure les représentations sociales construites autour de la dimension symbolique du sport participent à l'identité de l'entreprise et à la mobilisation des salariés ? Comment les entreprises s'approprient-elles les activités et les images sportives qu'elles exploitent ? Quels sont les arcanes des discours sur le sport, sur ses valeurs, sur ses images et sur ses symboles (l'esprit de compétition, la performance, l'esprit d'équipe, l'agir communicationnel, le pouvoir symbolique des sportifs professionnels) permettant de "fabriquer" l'appartenance individuelle et/ou collective des salariés et de manager les ressources humaines ?

Notre recherche se donne pour objectif de repérer les fonctions du sport –réelles ou supputées– justifiant la mise en œuvre des actions sportives pour atteindre les objectifs visés et ce, à travers les discours sur le sport produits par les principaux décideurs de l'entreprise, les récits qui y sont associés et les croyances sous-jacentes. Qu'ils proviennent de conférenciers en entreprise ou de dirigeants –pour annoncer et justifier des opérations de communication ou de management autour du sport–, qu'ils soient prononcés en séminaire de formation ou énoncés dans un contexte informationnel dans l'environnement public local, à la presse ou à des enquêteurs[1], ces discours, contenant des croyances et relatant des moments vécus, ont pour but de susciter des représentations qui créent les conditions de la cohésion en entreprise et impulsent de nouveaux régimes de mobilisation dans la sphère du travail.

Fabrice Burlot est enseignant-chercheur au Laboratoire de sociologie du sport de l'Institut National du Sport et de Education Physique (INSEP). Lilian Pichot et Julien Pierre sont respectivement maître de conférences et ATER à l'UFR des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS) de l'Université Marc Bloch de Strasbourg.

Cette analyse s'appuie sur huit entretiens menés auprès d'acteurs décisionnaires de différentes entreprises : Apple (directrice de la formation), 3M (directeur des ressources humaines), Caisse d'Épargne (directeur de la communication), Crédit Immobilier de France (président de l'association des dirigeants du CIF), Lilly France (responsable de la formation), Lohr Industrie (directeur des ressources des humaines), Steelcase (directrice de la communication), Würth (directeur de la communication). Elle est parachevée par l'analyse thématique de trois entretiens de conférenciers en entreprise : Aimé Jacquet, Stéphane Diagana et Michel Marle (directeur de l'Académie de la performance, FFAthétisme).

L'identité d'entreprise

Depuis le début des années quatre-vingt et l'intensification de l'économie de marché, les entreprises sont contraintes de s'adapter (Azan, 2007), c'est-à-dire de se différencier (spécialisations multiples ou diversifications, innovations) mais aussi d'intégrer des ressources, si possible de manière innovante, et d'établir une cohésion interne. Outre le paradigme de la contingence structurelle (Lawrence et Lorsch, 1967), pour expliquer la manière d'intégrer l'ensemble des ressources et de concevoir la cohérence entrepreneuriale, la politique d'entreprise peut être examinée à partir de l'une de ses caractéristiques internes, en particulier l'identité de l'entreprise (Détrie, 2005).

Pouvant révéler la politique d'entreprise, envisagée sous l'expression des stratégies de mobilisation des ressources humaines et des appartenances identitaires (Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 2007), le recours aux actions sportives est façonné par l'histoire de l'entreprise, ses normes et ses valeurs collectives de références. Les manières de mettre en scène le sport et d'en parler sont multiples et renvoient chacune à des types d'entreprise définis par des formes identitaires singulières. Laissant délibérément de côté la notion de culture d'entreprise[2], nous préférons nous attacher à celle d'*identité d'entreprise* : « L'identité, c'est l'ensemble des caractéristiques de l'entreprise qui la rendent spécifique, stable et cohérente, donc identifiable. » (Reitter & Ramanantsoa, 1985, p. 3) Comprenant la sphère informelle des activités, des relations et les croyances dans l'espace de travail, l'identité peut être saisie à travers l'étude de l'imaginaire organisationnel et des productions symboliques. Par le prisme des faits sportifs (exploits, aventures, anecdotes sur les préférences sportives des fondateurs, des dirigeants, etc.) et par analogie, l'imaginaire organisationnel est ainsi assimilé aux représentations que les membres ont de leur entreprise, de leur métier, des qualités morales et professionnelles nécessaires à la réussite dans leur structure. Les productions symboliques sont constitutives de la structure informelle de l'entreprise et correspondent aux mythes, aux faits historiques qui ont marqué l'entreprise (succès, personnages influents). Par-delà qu'il est subrepticement un instrument de pouvoir quand il fonctionne comme support de légitimation de l'ordre établi, le mythe unifie les croyances, contribue à la cohésion entrepreneuriale et décrit un ordre social en jouant un rôle de régulation. Adossées aux scènes sportives vécues physiquement ou racontées, les productions symboliques se nourrissent des aventures ou des exploits sportifs. Elles introduisent des rites et cristallisent les imaginaires collectifs entrepreneuriaux qui, en quelque sorte, affilient les salariés entre eux et à leur entreprise et, simultanément, alimentent les rapports sociaux quotidiens dans l'espace de travail.

C'est dans ce cadre d'analyse que nous tenterons d'objectiver les fonctions tout à la fois politique, identitaire et managériale du sport utilisé sous diverses modalités.

Le premier niveau de discours recensé autour du sport concerne la justification des actions sportives. Justement et sans qu'on ne l'évoque *a priori*, les principaux acteurs décisionnaires justifient le recours au sport dans la politique d'entreprise par un plan stratégique visant à définir l'identité de l'entreprise. Reste à savoir de quelles manières les usages du sport et de ses valeurs participent à la politique de communication de l'entreprise et contribuent à produire de la cohérence et de l'unité à l'échelle organisationnelle.

La culture réseau

Au départ d'une référence au « réseau », les décideurs se donnent pour objectif de multiplier les interfaces entre les salariés. Le sport remplit ainsi, selon les acteurs décisionnaires, une fonction communicationnelle et permet de tisser des liens sociaux, de créer des réseaux de communication exploitables par la suite (Burlot, 2000). La directrice de la formation d'Apple, racontant comment certains de ses salariés avaient participé à un spectacle de cirque lors de l'Apple Day, s'inscrit dans cette logique : « Vous montez le spectacle ensemble. 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. Il y avait une véritable émulation autour de ces événements. » Ainsi, une action sportive peut se convertir en un outil de communication « absolument fantastique. Les gens se retrouvaient là alors qu'ils n'avaient pas toujours l'occasion de se retrouver », pouvant donner lieu *in fine* à des effets, réels ou supputés, sur la productivité de l'entreprise : « 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 eu autrement », poursuit la directrice de la formation. Les constats restent similaires dans d'autres entreprises. Ainsi, un directeur des ressources humaines de 3M confesse : « Quand ils [les salariés] 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. »

Ces croyances aux effets bénéfiques du sport s'assortissent d'une croyance au transfert de compétences entre les situations sportives et professionnelles. « On peut rendre, transposer des situations professionnelles dans des situations sportives. Ça permet de lever des barrières, ça permet de lever des résistances, il faut que les gens voient tout de suite la métaphore, et après, quand ils retournent dans leur contexte professionnel, le manager qui les a accompagnés dans la cohésion d'équipes, rappelle ces situations et ça lui facilite sa communication : "tu te rappelles quand je te disais que j'avais des problèmes à te faire comprendre, ça, tu sais quand on était en formation, quand tu n'arrivais pas à passer la poutre. Là, c'est exactement la même chose, tu as le même problème dans le mécanisme tu vois", et là, la personne comprend tout de suite », précise le responsable de formation de Lilly France. Ce témoignage fait écho à l'analyse de B. Barbusse montrant les vertus pédagogiques du sport, notamment son usage dans la compréhension de situations complexes (Barbusse, 1997). Ainsi, tout se passe comme si les relations tissées à l'occasion d'une randonnée (exemple de l'entreprise 3M) se transposaient à l'univers quotidien du travail : « 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 ». Et le DRH de 3M de conclure : « 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 et bien l'impact serait tout de même limité. Alors moi mon rôle, c'est de faire ce mixage et ça marche. »

À noter que les opérations autour du sport résultent ici d'une volonté de dissimuler la division du travail et d'un souci d'imposer une vision de solidarité horizontale plutôt que d'agir prioritairement sur la productivité des salariés.

Support de l'identité d'entreprise partagée

Dans cette optique, une communication institutionnelle est adossée à la fois à une stratégie de communication externe via les partenariats sportifs et à une politique sportive d'entreprise (dont le rayonnement est assuré par les compétitions corporatives et les sorties sportives régulières des salariés dans un cadre de loisirs). Cette stratégie constitue une source d'engagement et de mobilisation des salariés. Le sponsoring sportif est un support d'identification possible des salariés à une image voulue par l'entreprise, à des référents symboliques à connotation sportive. Dans ce cas, le support sportif ciblé devient l'élément décisif dans le processus d'identification. En d'autres termes, les « propriétés » du produit sportif sponsorisé (le club, la fédération, l'athlète, l'événement particulier, une activité sportive déclinée sous diverses modalités) doivent être suffisamment claires, intelligibles pour les salariés et les clients de l'entreprise sponsor (Pichot, 2007).

Dans le cas du partenariat qu'elle a initié au début des années quatre-vingt-dix et qu'elle a poursuivi depuis avec la Fédération française d'athlétisme et la course à pied, la Caisse d'Épargne a choisi un axe de communication –la course à pied– qui faisait écho à l'une des activités sportives associatives proposées aux salariés (dans le cadre des comités d'entreprise des agences du réseau) et qui était consensuelle au sein du réseau bancaire. D'une part, concernant l'axe sportif ciblé, « c'est une discipline sportive qui nous convient bien par son universalité, par les valeurs qui sont spécifiques à ce sport (mis à part les problèmes de dopage). C'est même la discipline olympique la plus largement pratiquée puisqu'il y a je crois 140 pays qui font de l'athlétisme. Ce qui nous intéresse, c'est la visibilité grand public, métropolitaine, c'est clair. Son ancrage aussi dans le tissu régional, et enfin le caractère populaire notamment de la course sur route [...] une marque doit être là où sont les passions des gens ». D'autre part, concernant la reconnaissance institutionnelle par le groupe, « le choix a été décidé à l'échelle du groupe. Les régions ont participé à la décision à travers les présidents de directoire, les responsables de communication ou les directeurs de développement. Il y a eu prise de décision collective. Ce sont les caisses régionales et la caisse nationale qui paient ce partenariat », d'après le directeur de la communication.

Pour être un objectif réalisable, l'identité d'entreprise partagée se construit non seulement sur la valorisation du produit sportif comme cible privilégiée de communication interne et externe mais aussi sur l'assentiment des acteurs du réseau bancaire qui valident la cohérence de l'association entre l'entreprise et son partenaire, la possibilité de légitimation de l'ensemble des éléments du réseau par ce vecteur sportif. Pour justifier leur union, les partenaires mettent en avant le principe civique qui a commandé l'action commune selon laquelle ils se sont engagés réciproquement dans un ensemble d'actions collectives orientées vers l'intérêt général (le plus grand nombre), la solidarité (le sport affranchi de positionnement de classe) et l'égalité (chacun peut courir comme il l'entend, à la mesure de ses capacités).

Il s'agit, à présent, d'appréhender les fonctions plurielles du sport correspondant à différents usages et répondant

à des stratégies singulières (politique d'innovation, de motivation, de formation, etc.).

Sport et innovation sociale

Dans le cadre d'une politique d'innovation, le sport peut constituer un support attractif en interne comme en externe. 3M comme Apple, en raison de l'originalité de leur politique, ont pu bénéficier de retombées importantes en termes de communication s'intégrant parfaitement dans le processus d'innovation sociale de l'entreprise. La directrice de la formation d'Apple explique : « Le centre de fitness s'intégrait parfaitement aux 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. 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. [...] Et le centre fut également utilisé en termes de communication externe. » Le produit sportif constitue la "vitrine", l'étendard de l'entreprise et participe à une dynamique fédératrice. « Nos collaborateurs étaient fiers d'appartenir à une entreprise qui se faisait remarquer par ce type de gestion des ressources humaines », confie l'intéressée. Cette situation fait écho, de manière générale, au sentiment de fierté qu'éprouvent les salariés à l'égard de l'offre de services, notamment sportifs, dont ils disposent dans le cadre de leur entreprise (Pierre, 2005). L'innovation sportive (nouvel espace de pratique, nouvel événement sportif) est ainsi considérée comme un avantage social pour les salariés, elle touche les manières d'être de ces derniers au sein de l'espace de travail.

La fonction sociale du sport mêle inextricablement les liens unissant le salarié et l'entreprise. Ainsi, pour l'entreprise Würth, le sport est un moyen de rassembler et de fédérer les salariés. « Si nous avons pendant très longtemps été présents dans le football, c'est parce qu'il reste aujourd'hui le sport qui rassemble mondialement le plus de monde », atteste le directeur de la communication. Dans le cas du Crédit Immobilier de France, en référence à l'histoire de l'entreprise, ses traditions et son ancrage idéologique (le logement social pour les familles modestes), le sport peut confirmer un positionnement social de l'entreprise. Prenant l'exemple du Défimmo, le Président de l'association des dirigeants du CIF raconte : « Ce type d'événement s'inscrit dans la tradition sociale de notre entreprise. Il y trouvait donc naturellement sa place. [...] Plus que défendues, elles [les valeurs] sont ancrées en nous. Et je peux vous assurer qu'ici, vous ne trouverez pas des marchands de soupe qui vous diront "j'en ai encore vendu un, au suivant". On a toujours le souci de savoir si ça s'est bien passé. Ça fait partie des valeurs de l'entreprise. Et je prétends que le Défimmo fait partie de ces instruments qui font perdurer les valeurs. Ne serait-ce que par le sentiment d'appartenance qu'il génère. »

Au sein de cette entreprise, le Défimmo s'inscrit dans la continuité d'une politique sociale d'entreprise. Cette dernière favorise l'expression des « passions sportives » dans une logique paternaliste (CIF) : « Dans ce nom Défimmo, il y a l'idée de défi, d'inhabituel, et l'idée de faire un rassemblement pour l'immobilier [...] dès le départ, on voulait au moins autant de supporteurs que de sportifs pour créer une dynamique plus large, pour brasser le maximum de personnes. C'était hyper sympathique car pratiquement tout le village de Trégnac était mobilisé : le curé, la chorale, l'association », poursuit le Président de l'association des dirigeants du CIF.

Contribuant à définir l'identité de l'entreprise et à la faire partager au plus grand nombre sur un temps long, la fonction sociale de l'entreprise rejaillit sur la mobilisation au travail comme sur les relations au sein d'une équipe de travail.

Sport, formation et motivation

Le sport est ici utilisé comme un outil du management dans le cadre de la gestion des ressources humaines. La fonction managériale du sport comprend alors la motivation et la formation du personnel. En faisant appel à des consultants représentant des modèles de réussite sportive, les entreprises agissent à l'échelle des individus sur le registre conatif ou comportemental, sur les compétences individuelles en termes de savoir-faire et de savoir-être.

Les discours expriment un double usage des services sportifs : le sport peut s'avérer être à la fois un outil de formation et un outil de motivation des salariés. Chez Apple, le sport intervient comme moyen de rééduquer les corps des salariés et de lutter contre un stress important : « Face aux maux de dos provoqués par l'informatique, le sport permet à nos salariés d'être en forme physiquement et psychologiquement. [...] Ils travaillaient beaucoup, ne comptaient pas leurs heures, il fallait leur permettre de décompresser », confie la directrice de la formation.

Au sein de Lilly France, le sport est un révélateur, un support pédagogique de potentialités individuelles. « Plutôt que de le dire par des mots, le sport permet de vivre les situations soi-même, "je l'ai fait", le faire tout simplement. Le sport va révéler des choses que l'individu ne va pas essayer de cacher parce qu'il apporte justement cette facilitation [...] sur un site de production comme le nôtre, on est plus dans la construction d'une équipe, on est plus dans le développement individuel, on travaille sur la personne sur plusieurs années », précise le responsable de la formation, training and development. Les mises en situation sportives consistent à faire prendre conscience aux salariés des normes de comportement légitimes au sein de l'entreprise. Les compétences en termes de savoir-être participent au bon déroulement de l'activité de travail –« une équipe sans savoir-être, ça ne peut pas marcher [...] et souvent on se sépare d'un collaborateur sur le registre du savoir-être, du comportemental », c'est dire le travail de formation et d'apprentissage proposé individuellement et collectivement au nom de la cohésion des équipes de travail.

Par ailleurs, les services sportifs en entreprise sont destinés, outre à répondre aux cultures sportives des salariés et à leurs passions (« Les gens chez nous aiment le sport donc on y répond », affirme le directeur de la communication de la Caisse d'Épargne), à encourager une mobilisation totale des salariés au travail. En "offrant" aux salariés une prestation de service pour leur bien-être, les dirigeants peuvent ainsi les inciter à s'investir davantage. Ce don coercitif (Pierre, 2006), par l'entremise d'une prestation de service sportif, joue inexorablement sur la motivation des salariés : il a pour effet de leur faire dire –croire– qu'ils sont « mieux ici qu'ailleurs ». Le directeur des ressources humaines et directeur du club 3M le confirme : « Quand les gens viennent donc à des grosses fêtes comme celle-ci, ils viennent au club mais consciemment ou inconsciemment ils savent que c'est l'entreprise 3M qui organise cela pour eux. Et ça c'est bien, car ça leur montre delà. »

Chez Würth France, présentes dans les *team buildings*, la thématique managériale et l'idéologie du développement personnel redoublent les valeurs de référence de l'entreprise (en l'occurrence la performance, la compétition). « Dans les *team buildings*, nous avons à plusieurs reprises relayé la formation du matin et repris les thèmes de la confiance en soi, de l'esprit d'équipe, ce sont des choses très simples. [...] Ce qui est assez remarquable, on s'en rend compte chez nous, c'est que les encadrants de vente sont des compétiteurs terribles. C'est que tout petit challenge sportif de ce type là se transforme en véritable compétition », spécifie le directeur de la communication.

Sport et management des équipes de travail

Les acteurs décisionnaires véhiculent des représentations sur le caractère vertueux du sport. Ils partent du principe que le sport est universel et qu'il fait partie des seuls faits sociaux à dépasser que l'entreprise s'occupe d'eux, pas uniquement sur le lieu professionnel mais va au les clivages culturels, les cultures nationales, etc., comme en témoigne le propos suivant, émanant du 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. »

Les conférenciers en entreprise tels qu'Aimé Jacquet, Stéphane Diagana ou Michel Marle, parce qu'ils tissent des passerelles entre le sport et l'entreprise, diffusent un prêt-à-penser qui enjoint les salariés à s'investir et à coopérer davantage. L'exemple ci-dessous cité par L. Specht, ancien joueur professionnel de football entraîné à une époque par A. Jacquet, devenu depuis DRH de Lohr Industries, est instructif : « Et j'appelle Aimé Jacquet et je lui dis : "Écoute Aimé est-ce que tu peux venir parler aux chefs d'équipes parce qu'on doit relever des challenges, on doit sortir tant et tant de tramways et il faut que les gars bossent". Il est venu leur parler : "Vous savez, chez moi, il y a des règles. Ces règles sont très précises, tout le monde les a respectées". Jacquet n'a jamais été en retard. Il arrivait deux heures avant l'entraînement (je lui ai dit de raconter cette histoire aux cadres), on arrivait, tout était prêt sur le terrain. Et il leur a dit : "Écoutez, vous êtes chef ! Si les mecs arrivent à 8 heures et que vous arrivez à 8 heures, vous êtes foutus". Après les mecs ils étaient là à 7 heures, ils voyaient les retards et sanctionnaient les mecs. ».

Dans le même ordre d'idées, le discours de Jean-Pierre Papin prononcé aux commerciaux de Würth répond à la même logique d'injonction à la performance et à un investissement sans compter au travail : « moi je pense que j'ai réussi parce que quand tout le monde arrêtait l'entraînement, je restais encore un quart d'heure ou une demi-heure sur le terrain et je faisais des tirs aux buts ou des coup francs ». Ce qui fait dire au directeur de la communication : « Vous transposez ça dans une force de vente, le gars qui va se dire "moi je rentre à 16h, et l'autre qui va se dire, non là il est 16h, je vais encore aller voir un ou deux clients pour obtenir une commande", la différence se fait à ce niveau là ». Les discours ici présentés sont symptomatiques du culte du travail et de la performance, valeurs idéalisées à travers la figure typique d'un ex-sportif professionnel incarnant un modèle de l'excellence individuelle.

Le recours régulier aux conférenciers en entreprise, qui sont pour la plupart des anciens sportifs ou entraîneurs de haut niveau (des "anciennes gloires" sportives comme Noah, Costantini, Herrero, Jacquet, etc.), participe du travail de persuasion de l'efficacité des modèles de référence dans la sphère du travail. Ces passeurs d'idées sont des figures de l'excellence individuelle et/ou de la réussite collective. Ils incarnent des figures de la communauté d'appartenance et de la performance, des figures que les entreprises cherchent à imprégner dans les esprits du personnel.

Les conférenciers ont pour habitude d'apporter les conditions de la fabrication des héros collectifs et, *a fortiori*, de la réussite collective. Le récit des aventures sportives, souvent collectives et présentées par analogie avec le cadre

de travail de l'entreprise, permet aux salariés d'idéaliser les héros de ces histoires et de s'y identifier (Centlivres, Fabre, Zonabend, 1999).

Fonctions sociales et politiques

L'analyse laisse apparaître trois niveaux de discours relatifs au recours au sport en entreprise. Tout d'abord, les modes de justification avancés d'ordre politique, social, managérial renvoient aux origines de la mise en œuvre des actions autour du sport. Ces modes de justification contiennent bon nombre de croyances relatives au fait sportif, à l'entreprise. Ensuite, les descriptions narratives des contextes et des situations dans lesquelles se sont déroulées les actions autour du sport en appellent de manière latente aux imaginaires et aux valeurs de référence liés au sport. Enfin, les discours produits en situation vécue, soit par les décideurs de l'entreprise, soit par les conférenciers experts et « médiateurs » sollicités par l'entreprise sont symptomatiques des finalités assignées au sport en entreprise. En faisant appel à des consultants représentant des modèles de réussite sportive, les entreprises agissent à l'échelle des individus sur le registre conatif, sur les compétences individuelles en termes de savoir-faire et de savoir-être. Les discours désignent le sport et ses pratiques comme un ingrédient de l'identité d'entreprise (Reitter et Ramanantsoa, 1985). À ce titre, le sport remplit une fonction politique. Les opérations de communication externe comme les activités sportives dans l'entreprise constituent des supports de représentations sociales qui ont pour objectif de lier davantage les salariés entre eux et de les relier à l'entreprise. Les actions sportives visent à transmettre des images positives de l'entreprise, voulues par le sommet stratégique dans les cas étudiés, et à la personnifier. Enfin, la fonction sociale et politique du sport et les actions mises en œuvre reproduisent des situations de travail managérial, s'appuient sur le registre affectif de la persuasion des salariés et visent à modeler leurs représentations de l'entreprise.

1 Comme, par exemple, des sociologues enquêtant sur le thème du sport en entreprise.

2 Selon les auteurs R. Reitter et B. Ramanantsoa, « la culture est un vaste ensemble de postulats et de symboles liés à l'action collective. Nul ne parviendra jamais à en faire le répertoire complet, faute de temps d'observation ». R. Reitter et B. Ramanantsoa, *Pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprise*, Paris, McGraw Hill, 1985, p.3.

Médiatiques

DOSSIER DES NUMÉROS PARUS

N° 16 – LA SENSATION
N°17 – COMMÉMORATION ET TÉLÉVISION
N°18/19 – L'ANNÉE 1999
N°20 – LA PRESSE DE QUALITÉ
N°21 - LE DISCOURS POLITIQUE
N°22/23 - L'ANNÉE 2000
N°24 - ACCÈS À L'INFORMATION
N°25 - LA NOUVELLE GUERRE MÉDIATIQUE
N°26/27 - L'ANNÉE 2001
N°28 - L'INFORMATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE
N°29 - LES UNIVERS SONORES RADIOPHONIQUES
N°30/31 - LES ENJEUX DU JOURNALISME
N°32 - IRAK - ÉTATS-UNIS
N°33 - LES DÉBUTS DE LA TÉLÉVISION BELGE
N°34 - LA PRESSE ENFANTINE
N°35 - LES NON-PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION
N°36 - VU DU SUD, VU DU NORD
N°37 - LE PHOTOJOURNALISME
N°38 - DISCOURS POPULISTES ET EXTRÉMISTES
N°39 - COMMENT PARLER DE L'AUTRE ?
N°40 - NOUVELLES PRATIQUES RADIOPHONIQUES
N°41 - CRISE POLITIQUE ET MÉDIAS
N°42 - RÉCITS SPORTIFS MÉDIATIQUES

N°7 - LES ARCHIVES DE LA TÉLÉVISION (HORS SÉRIE)

À PARAÎTRE EN 2008

N°43 – LA CRISE FINANCIÈRE

Prix au numéro :

Le numéro simple : 6 euros + frais de port (1,25 euros)
Le numéro double : 10 euros + frais de port (1,25 euros)

Condition d'abonnement pour deux ans :

Pour la Belgique : 4 numéros : 25 euros
Pour tous les pays hors Belgique : 4 numéros : 35 euros

Modes de paiement :

Par virement : au CCP- 000-1389557-32 (ORM)
IBAN : BE90 0001 3895 5732
BIC : BPOTBEB1

Bibliographie du dossier

Monographies

J.M. Adam, *Le récit*, Paris, PUF, 1999.
P. Adrian, *Ils donnent des ailes au cirque*, Paris, Solar, 1988.
A. Akoun, *La communication démocratique et son destin*, Paris, PUF, 1994.
P. Albarran et H. Cochet, *Histoire de tennis*, Paris, Arthème Fayard, 1960.
G. Andrieu, *Du sport aristocratique au sport démocratique*, Paris, Editions Actio, 2002.
W. Andreff, et al. *Economie politique du sport*, Paris, Dalloz, 1989.
P. Arnaud, T. Terret, J.P. Saint-Martin, et P. Gros, *Le sport et les Français pendant l'Occupation : 1940-1944*, Paris, L'Harmattan, 2 Tomes, 2002.
J-P. Augustin et A. Garrigou, *Le rugby démêlé*, Bordeaux, Le mascaret, 1985.
W. Azan, « Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel », *Revue Française de Gestion*, 171, 2, 2007, pp. 15-30.
H. Becker, *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte, 2002.
C. Bellanger (sous la dir.), *Histoire générale de la presse*, Tome 3 : de 1871 à 1940, Paris, PUF, 1972.
P. Bénichou, *Le sacre de l'écrivain*, Paris, Corti, 1973.
D. Benoit, Y. Chirouze et A. Mucchielli, *Théories et modèles de la communication persuasive*, Paris, Eska, 2005.
D. Bertaux, *Les récits de vie*, Paris, Nathan, 1997.
J.P. Bertin-Maghit, *Les documenteurs des années noires. Les documentaires de propagande. France 1940-1944*, Paris, Nouveau Monde Editions, 2004.
J.P. Bertin-Maghit, *Le cinéma français sous l'occupation*, Paris, Orban, 1989.
L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
P. Bourdieu, *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard, 1982.
P. Bourdieu, *Les règles de l'art*, Paris, Minuit, 1992.
J. Bourdon, *Introduction aux médias*, Paris, Montchrestien, 2000.
J-P. Callède, *Les politiques sportives en France*, Paris, Economica, 2000.
J. Cantier et E. Jennings, *L'Empire colonial sous Vichy*, Paris, Odile Jacob, 2004.
P. Centlivres, D. Fabre et F. Zonabend (sous la dir.), *La Fabrique des héros*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, mission du Patrimoine ethnologique, 1999.
Y. Chalas, *Vichy et l'imaginaire totalitaire*, Paris, Actes Sud, 1985.
G. Challand, *La persuasion de masse*, Paris, Robert Laffont, 1992.
C. Charles, *Le siècle de la presse. 1830-1939*, Paris, Seuil, 2003.
P. Clastres et P. Dietschy, *Sport, société et culture en France du XIXe à nos jours*, Paris, Hachette, 2006.
É. Combeau-Mari, *Sport et presse en France (XIXème-XXème siècles)*, Paris, Le Publieur, 2007.
D. Costantini, *De l'or et des larmes*, Paris, Albin Michel, 2001.
F. D'Almeida, *Images et propagande: XXe siècle*, Paris, Casterman, 1995.
G. Debord, *La société du spectacle*, Paris, Buchet, 1969.
J. Defrance, *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte, 2000.
G. Derville, *Le pouvoir des médias. Mythes et réalités*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2005.
J.-P. Détrie, *Stratego. Politique générale d'entreprise*, Paris, Dunod, 4ème édition, 2005.
J.M. Domenach, *La Propagande politique*, Paris, PUF, 1973.
F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994.
F. Dubet, *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.
G. Durand, *Figures mythiques et visages de l'œuvre*, Paris, Berg, 1979.
P. Duret, *L'héroïsme sportif*, Paris, PUF, 1993.
E. Durkheim, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1986.
U. Eco, *Lector in Fabula*, Paris, Grasset, 1985.
A. Ehrenberg, *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.
J. Ellul, *Propagandes*, Paris, Armand Colin, 1962.
M. Ferro, *Cinéma et Histoire*, Paris, Gallimard, 1993.
M. Foucault, *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard, 1971.
J. L. Gay-Lescot, *Sport et Education sous Vichy (1940-1944)*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1991.
L. Gervereau et D. Peschansky, *La propagande sous Vichy*, Paris, Publications de la Bibliothèque de Documentation Internationale Contemporaine, 1990.
A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994.
E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Les Editions de Minuit, 1973.
N. Gomant, *Le Sport et le journal de Rouen dans l'entre-deux-guerres de 1919 à 1939*, Mémoire de Maîtrise, Université de Rouen, 2004.
B. Heilbrunn, *La performance, une nouvelle idéologie ?*, Paris, La Découverte, 2004.
N. Heinich, *Ce que l'art fait à la sociologie*, Paris, Les Editions de Minuit, 1998.
N. Heinich, *L'épreuve de la grandeur. Prix littéraires et reconnaissance*, Paris, La Découverte, 1999.
Institut National de l'Audiovisuel, *Les archives de guerre (1940-1944)*, Paris, La Documentation Française, 1996.
A. Jacquet, *Ma vie pour une étoile*, Paris, Robert Laffont-Plon, 1999.
A. Jan, *Entre ciel et terre*, Paris, Copillet, 1953.
M. Joly, *L'image et son interprétation*, Paris, Nathan, 2002.
G.S. Jowett et V. O'Donnell, *Propaganda and persuasion*, London, Third Edition, 1999.
J.-C. Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1996.
I. Kershaw, *The « Hitler Myth »: Image and Reality in the Third Reich*, Oxford, Clarendon Press, 1987.
B. Keys, *Globalizing Sport, National rivalry and international community in the 1930s*, Cambridge, Havard University Press, 2006.
F. Laplantine, *L'anthropologie*, Paris, Payot,1995.
F. Laplantine, *La description ethnographique*, Paris, Armand Colin, 2006.
F. Laplantine, *Le social et le sensible. Introduction à une anthropologie modale*, Paris, Téraèdre, 2005.
B. Laporte, *Le rugby m'a fait homme*, Paris, Michel Lafon, 2007.
P. R. Lawrence et J. W. Lorsch, *Organization and environment. Managing differenciation and integration*, Boston, Harward Business School, 1967.
D. Le Breton, *Conduites à risque. Des jeux de mort au jeu de vivre*, Paris, PUF, 2002.
D. Le Breton, *Passions du risque*, Paris, Métaillé, 1991.
E. Leiser, *Nazi Cinema*, London, Secker and Warburg, 1974.
P. Lejeune, *Le pacte autobiographique*, Paris, Seuil, 1975.
A. Lunzenfichter, *L'Association internationale de la presse sportive : au cœur du sport*, Biarritz, Atlantica, 2004.
J. Marchand, *La presse sportive*, Paris, Editions du CFJP, 1989.
J. Marchand, *Les Défricheurs de la presse sportive*, Biarritz, Atlantica, 1999.
J. Marchand, *Journalistes de sport : militants, institutions, réalisations, rapports avec le mouvement sportif*, Anglet, Atlantica, 2004.
G. Meyer, *Le phénomène olympique*, Paris, La Table Ronde, 1960.
B. Michon et T. Terret, *Pratiques sportives et identités locales*, Paris, L'Harmattan, 2004.
J.-P. Miraux, *L'autobiographie. Écriture de soi et sincérité*, Paris, Nathan, 1996.
E. Morin, *Les stars*, Paris, Galilée, 1984.
F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte, 2007.
P. Parlebas, *Contribution à un lexique commenté en science de l'action motrice*, Paris, INSEP, 1981.
P. Périer, *Vacances populaires*, Paris, PUR, 2000.
C. Pociello, *Sports et sciences sociales : histoire, sociologie et prospective*, Paris, Vigot, 1999.
C. Pociello, *Les cultures sportives*, Paris, PUF, 1999.
A. Prost, *Les anciens combattants et la société française 1914-1939*, Paris, PFNSP, 1977.
A. Rauch, *Vacances et pratiques corporelles*, Paris, PUF, 1988.
R. Reitteret et B. Ramanantsoa, *Pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprise*, Paris, McGraw Hill, 1985.
P. Ricoeur, *Temps et récit*, Tome I, Paris, Seuil, 1983.
D. Rossignol, *Histoire de la propagande en France de 1940 à 1944. L'utopie Pétain*, Paris, PUF, 1991.
P. Sansot, *Les formes sensibles de la vie sociale*, Paris, PUF, 1986.

É. Seidler, *Le sport et la presse*, Paris, Armand Colin, 1964.
V. Seigneur, *Socio-anthropologie de la haute montagne*, Paris, L'Harmattan, 2006.
G. Simmel, *La tragédie de la culture*, Paris, Rivages, 1988.
G. Simmel, *Philosophie de la modernité*, Tome I, Paris, Payot, 1989.
J.C. Skréla, *Le tournant du jeu*, Paris, Grasset, 2000.
SNE, *L'édition de livres en France. Repères statistique, données 2006*, 2007.
R. Taylor, *Film Propaganda: Soviet Russia and Nazi Germany*, New York, Barnes & Noble, 1979.
S. Tchakhotine, *Le viol des foules par la propagande politique*, Paris, Gallimard, 2004.
R. Thomas, *Le sport et les médias*, Paris, Vigot, 1993.
J. Viard, *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 2000.
A. Wahl et P. Lafranchi, *Les footballeurs professionnels des années trente à nos jours*, Paris, Hachette, 1995.
D. Welch, *Propaganda and the German Cinema, 1933-1945*, New York, Oxford University Press, 1983.
M. Weber, *Economie et société I, les catégories de la sociologie*, Paris, Pocket1971.
P. Yonnet, *Systèmes des sports*, Paris, Gallimard, 1998.

Articles

L. Artiaga, « Autobiographie et histoire du sport : jeux d'échelles », in P. Baudorre, M. Boucharenc et M. Brousse (sous la dir.), *Écrire le sport*, Pessac, PUB, 2005.
R. Bastide, « Initiation », *Encyclopaedia Universalis*, cd rom, 1995.
P. Bourdieu, « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 43, 1982, pp. 58-63.
P. Bourdieu, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62-63, 1986, pp. 69-72.
K. Brasher, « Traditional Versus Commercial Values in Sport : The Case of Tennis », in L. Allison (sous la dir.), *The politics of sport*, Manchester, University press, 1986.
F. Burlot, « Le sport en entreprise : un vecteur de communication interne », *STAPS*, 53, 2000, pp. 65-78.
F. Burlot, « L'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines. Le cas d'Apple », in M. Desbordes (sous la dir.), *Stratégie des Entreprises dans le sport. Acteurs et management*, Paris, Economica, 2001.
F. Burlot et L. Pichot, « L'événement sportif et la cohésion des salariés en entreprise», in M. Desbordes (sous la dir.), *Stratégie des entreprises dans le sport*, Paris, Economica, 2ème édition, 2004.
J-P. Callède, « Le sport comme exigence morale : transformations dans les modes d'écriture au cours du XXème siècle », in P. Baudorre, M. Boucharenc et M. Brousse (sous la dir.), *Écrire le sport*, Pessac, PUB, 2005.
J.P. Chaline, « Les fêtes du millénaire de la Normandie », *Revue d'Études Normandes*, 3, 1989, pp. 49-69.
J. Defrance, « L'autonomisation du champ sportif (1890-1970) », *Sociologie et sociétés*, vol. XXVII, 1, 1995, pp.15-31.
G. Derèze, « De la médiatisation des grandes compétitions sportives », *Communications*, 67, 1998, pp. 33-45.
A. Ehrenberg, « Aimez-vous les stades ? Architecture de masse et mobilisation », *Revue Recherches*, 43, 1980, pp. 25-56.
A. Ehrenberg, « L'âge de l'héroïsme. Sport, entreprise et esprit de conquête dans la France contemporaine », *Cahiers internationaux de sociologie*, 85, 1988, pp. 197-224.
D. Féménias, « L'équipe "à corps perdu". Dépassement de soi et esprit de corps au rugby », in O. Sirost (sous la dir.), *Le corps extrême dans les sociétés occidentales*, Paris, L'Harmattan, 2005.
D. Féménias, « Théories du rugby et pratiques de l'entraînement en France (1960-2000) », *STAPS*, 78, 2007, pp. 83-101.
J. Hamel, « Décrire, comprendre et expliquer », *SociologieS. Théories et recherches*, 2006.
N. Heinich, « Art et sport au regard d'une sociologie de la singularité », in P. Duret et D. Bodin (sous la dir.), *Le sport en questions*, Paris, Chiron, 2003.
O. Hoibian, « Un médiateur culturel dans l'univers des guides de la haute montagne des années 1930-1940 », in J-M. Delaplace, *L'histoire du sport, l'histoire des sportifs*, Paris, L'Harmattan, 1999.
J. Kayser, « L'historien et la presse », *Revue historique*, 2, 1957, pp. 284-309.
C. Machemehl et F. Carpentier, « La Normandie sportive et le Sport normand (1904-1906). Deux journaux au service de deux institutions sportives rivales », in P. Tétart et S. Villarret (sous la dir.), *La presse et l'information sportive à la belle époque. Les voix du sport*, in press.
R. Mansire, « La presse quotidienne et hebdomadaire de la seine inférieure sous la troisième République », *Études Normandes*, 63, 1956, pp. 145-160.
P. Milza, « Guerre dans les stades », *L'Histoire*, 201, 1996, pp. 94-95.
L. Pichot, « Les politiques de communication par le sport au service de la dynamique organisationnelle des entreprises », *Communication et organisation*, 31, 2007, pp. 231–247.
J. Pierre, « Le sport dans l'entreprise : jeux sociaux et enjeux symboliques. Analyse comparative des fonctions du sport chez Adidas France et Nestlé France », *Revue Européenne de Management du Sport*, 13, 2005, pp. 107-110.
J. Pierre, « Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres », *STAPS*, 74, 2006, pp. 69-84.
J. Pierre, « L'institutionnalisation du sport en entreprise et ses effets sur la solidarité des cadres », in W. Gasparini (sous la dir.), *L'institutionnalisation des pratiques sportives et de loisir*, Paris, Le Manuscrit, 2007.
C. Pociello, « Un nouvel esprit d'aventure. De l'écologie douce à l'écologie dure », *Esprit*, 4, 1987, pp. 95-105.
M. Raspaud, « La mise en spectacle de l'alpinisme », *Communications*, 67, 1998, pp. 165-178.
F. Rollan, « Le tennis : identités sociales, identités géographiques avant la seconde guerre mondiale », in S. Fauché, *Sport et identités*, Paris, L'Harmattan, 2000.
R. Shapiro, « Qu'est-ce que l'artification ? », XVIIème Congrès de l'AISLP : *L'individu social*, Tours, 2004.
B. Soulé et J. Corneloup, « Jeunes et prises de risque sportives. Vers une approche sociologique contextualisée », *Revue Corps et Culture*, 3, 1998, pp. 107-130.
R. Stokvis, « Les options conservatrices et progressistes dans l'organisation du sport », *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 92, 1982, pp. 201-213.
P. Tétart, « De la balle à la plume. La première médiatisation des passions sportives, 1854-1939 », in P. Tétart (sous la dir.), *Histoire du sport en France. Du Second Empire au régime de Vichy*, Paris, Vuibert, 2007.
A. M. Waser, « La genèse d'une politique sportive, l'exemple du tennis », *Actes de la Recherche en sciences sociales*, 91/92, 1992, pp. 38-48.
A. M. Waser, « Tennis in France (1880-1930) », *International journal of the history of sport*, 2(13), 1996, pp. 166-176.
A. M. Waser, « Du monopole fédéral au partage du pouvoir sportif : l'exemple du tennis », *Sociétés et représentations*, 7, 1998, pp. 379-394.

Thèses

B. Barbusse, *Sport et entreprise : des apports réciproques en matière de gestion des ressources humaines*, Thèse de doctorat STAPS, Université René Descartes, Paris V, 1997.
T. Bujon, *L'étoffe du champion. Contribution à une sociologie de la grandeur*, Thèse de doctorat, Université de Lyon, 2002.
C. Fourré, *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 STAPS, Université Paul Sabatier, Toulouse, 1999.
L. Pichot, *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, 1997.
M. Sizorn, *Etre et se dire trapéziste, entre le technicien et l'artiste. Ethnosociologie d'un cirque en mouvement*, Thèse de doctorat, Université de Rouen, 2006.