

Sport et entreprise, un mariage de raison(s) ?

Coordination scientifique : Béatrice Barbusse (Lipha Paris Est)

Coordination éditoriale : François Sarfati (Centre d'études de l'emploi et Lise-CNRS)

A la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle, de grandes entreprises n'hésitent pas à utiliser le sport dans le cadre de leur politique d'œuvres sociales comme le montre l'historien Patrick Fridenson dans le secteur de l'automobile¹. Mais ce n'est qu'à partir des années 1980, que ce type de pratique va se diversifier et se développer au point que le sociologue Alain Ehrenberg dans *Le culte de la performance* (1991) en fait l'un des symboles d'une mutation sociétale en cours préfigurant en particulier les contours d'une conception entrepreneuriale et athlétique de la vie sociale. Jean-Pierre Le Goff dans *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale* (1992) dénonce l'instrumentalisation du sport par l'entreprise dont l'objectif est avant tout, selon lui, manipulateur. Jean-Marie Brohm (1976) et Michel Caillat (1989), fondateurs d'un courant critique du sport, vont plus loin en considérant que le sport est un vecteur idéal d'assimilation des valeurs du capitalisme moderne et sert ainsi la reproduction du système qui l'a produit. Mais parce que « le sport a des raisons que l'entreprise connaît »², le mouvement de rapprochement s'est poursuivi et même depuis densifié, diversifié donnant lieu à des investigations sociologiques diverses (Barbusse, 1997, Burlot, 1997, Pichot, 1998, Fourre, 2000, Pierre, 2009, Hidri, Bohuon, 2008). Ces dernières ont été les premières à interroger l'usage du sport par l'entreprise dans ses différentes modalités (pratique d'activités physiques et sportives, stages outdoor, sponsoring d'événements sportifs et de disciplines, la place des activités sportives et de l'apparence corporelle dans le recrutement...).

Aujourd'hui, force est de constater qu'il est devenu familier dans notre société contemporaine de rapprocher ces deux mondes et en particulier le sport et la fonction managériale comme le montre par exemple nombre d'ouvrages s'adressant aux managers d'entreprise³. En 2011, le Centre d'analyse stratégique, institution d'expertise

¹ Fridenson Patrick, (1989), « Les ouvriers de l'automobile et le sport », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°79 et 80, septembre et novembre 1989, p.50-62.

² Alain Ehrenberg, (1990), « Les valeurs du sport au service de l'entreprise », *Problèmes économiques* n°2171, p 107-123.

³ Missoum G., Minard J.L. (1990), *L'art de réussir. L'esprit du sport appliqué à l'entreprise*, Les Editions d'Organisation ; John Whitmore (1994), *Coaching, les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises*, Maxima, Laurent Du mesnil Editeur ; Waller S. (2002), *Le manager inspiré par les sportifs, les aventuriers, les artistes et les intellectuels*, Éditions d'Organisation, L. Bellenger (2003), *Comment manager les grands coachs sportifs, Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise*, ESF Editeur ; P.Villepreux et V.Lafon (2007), *Pour un autre leadership*, Village Mondial ; J.Delmas, F.Leccia, L.Roche (2007), *Le management à l'école du rugby, Retrouver les fondamentaux du management*, Dunod ; P.Bouvet (2009), *Golf et management*, Economica.

et d'aide à la décision placée auprès du 1^{er} ministre commande une enquête auprès du CNRS sur les liens entre le sport, le travail et la santé¹. En juin 2014, le magazine *Management* fait même sa Une avec le sélectionneur de l'équipe de France masculine de football : « Les secrets du système DD, Motiver son équipe ». Le 18 septembre 2014, le Comité national olympique et sportif français organise ses troisièmes assises « Sport et Entreprises ». Le MEDEF a rédigé en 2013 un « Guide pratique du sport en entreprise » et une charte « Relations Sport et Entreprises ». On le voit il devient de plus en plus fréquent et banal de relier les mondes de l'entreprise et du sport au point de ne plus interroger la pertinence de ce rapprochement.

Inversement, le sport a de plus en plus à voir avec le monde entrepreneurial parce qu'il est une occupation professionnelle certes mais aussi parce que les organisations sportives quelles soient marchandes ou non sont des entreprises de sports ou de spectacles sportifs qui doivent se développer et adopter pour ce faire une logique d'entreprise voire nouer des partenariats de plus en plus nombreux avec des entreprises de toutes tailles. Depuis le milieu des années 2000, de nombreux chercheurs de diverses disciplines ont ainsi investigué le champ sportif au travers du prisme du travail (Chantelat, 2001, Lefevre, 2007, Fleuriel, 2008, Faure, Fleuriel, 2010, Sobry, 2010). Les contributions contenues dans les ouvrages collectifs abordent des domaines aussi différenciés que l'entrée et la sortie sur le marché du travail sportif, l'exercice du travail sportif, la structuration des marchés du travail sportif, la professionnalisation du sport et ses conséquences. Aujourd'hui, certains aspects sont étudiés de manière approfondie comme la question de la socialisation professionnelle (Lefèvre, 2007, Bertrand, 2012, Rasera, 2012) ou de la reconversion des sportifs de haut niveau (Javerlhac, 2014). D'autres recherches (Chazaud, 1993, Chifflet, 1993, Loirand, 2003, Bernardeau-Moreau, 2004, Walter, Falcoz, 2009) sous l'angle de la sociologie de la profession ont interrogé les tensions identitaires provoquées par l'introduction d'une logique entrepreneuriale dans l'univers sportif amateur.

Tous ces aspects sont particulièrement intéressants car ils peuvent en retour éclairer sous un angle nouveau les usages que l'entreprise fait du sport. Alors qu'à l'origine le sport et l'entreprise sont deux mondes qui appartiennent à des sphères totalement séparées (Barbusse, 2002), le premier à celui de la consommation et du loisir et le second à celui de la production et du travail, aujourd'hui leurs intérêts respectifs semblent les conduire vers un mariage de raisons.

Questionnements

L'interpénétration des deux mondes est donc bien une réalité de notre société contemporaine qui s'épaissit de plus en plus. Cette densification et diversification mérite particulièrement d'être interrogée. D'un côté on a une figure organisationnelle, l'entreprise, qui voit dans le sport un outil et un modèle vertueux physiquement et mentalement pour ses salariés et sur le plan organisationnel et managérial pour elle-même mais qui questionne la pertinence de ces multiples rapprochements, de l'autre un milieu sportif pluriel qui voit dans la logique d'entreprise un levier puissant de développement mais qui n'est pas sans remettre en cause ses fondements originels tant du côté de ses valeurs que de sa gouvernance. Les deux univers auraient donc des intérêts respectifs à se rapprocher. Pour autant, cette interpénétration soulève de

¹ Naves Marie-Cécile, « Comment mettre le sport au service de la santé des salariés ? », *Note d'analyse*, Octobre 2012, N°298, Centre d'analyse stratégique.

nombreuses interrogations d'un côté comme de l'autre du fait qu'à l'origine tout les oppose.

Précisons d'emblée que dans le cadre de cet appel à articles, nous retenons une acception large de l'entreprise et du sport. La première peut par conséquent relever d'un statut associatif comme un club, une ligue, une fédération, mais n'en être pas moins « une entreprise associative » selon la formule du sociologue Matthieu Hély (2009) et rencontrer ainsi des problématiques similaires à celles d'une entreprise marchande.

1) D'un côté, il s'agira de s'interroger sur les usages du sport par l'entreprise : quelles modalités prennent-ils ? De quels sports s'agit-il ? Pour quelles finalités explicites et/ou implicites ? Avec quelle pertinence ? En effet, si le sport peut intéresser l'entreprise, n'y-a-t-il pas *a contrario* des limites à ce rapprochement ? Le rapprochement du sport et de l'entreprise ne révèle-t-il pas des processus de légitimation et d'institutionnalisation d'un nouveau rapport au travail ?

2) De l'autre côté, il s'agira d'investiguer les entreprises sportives (marchandes et non marchandes) au sens large sous l'angle du travail. On pourra ainsi aborder les thématiques de la socialisation professionnelle des acteurs sportifs, des relations professionnelles et de travail qui s'y instaurent, des situations d'emploi, des souffrances au travail physiques et mentales, des reconversions des sportifs, des évolutions des emplois sportifs et plus généralement la problématique de la professionnalisation du sport et ses conséquences.

Des études de cas, monographies de nature sociologique, ethnographique, gestionnaire seront les bienvenues pour aborder la multiplicité des utilisations du sport par l'entreprise. Même si l'approche sociologique est privilégiée, les articles abordant ces thématiques sous un angle juridique, économique, gestionnaire ou historique pourront être acceptés.

Enfin, au-delà des deux aspects examinés séparément, seront particulièrement appréciées les approches qui interrogeront la légitimité et la pertinence de la réciprocité relationnelle des deux univers. En effet, ce mariage de raisons ne s'effectue pas par hasard et correspond certainement à des contingences qu'il convient de mettre au jour. De la même manière, le rapprochement des deux espaces fait-il évoluer les définitions même de chacun des espaces ?

Articles attendus et procédure de soumission

Les articles attendus peuvent être de deux natures. D'une part, des analyses réflexives et sociologiques fondées sur des recherches empiriques récentes et achevées (analyses de témoignages, études de cas, débats critiques, etc.). D'autre part, des analyses de pratiques professionnelles en communication (témoignages de pratiques et réflexion sur les conditions de l'action, les justifications de l'action et les conséquences sur l'action). Dans l'un comme dans l'autre cas, les articles doivent être réflexifs, informatifs et analytiques et traiter de l'une ou de plusieurs des questions soulevées dans l'appel.

Les intentions d'article (4000 signes espaces compris) sont à adresser avant le **29 janvier 2015** par voie électronique à **sp32@sociologies-pratiques.com**. Après examen, la revue retournera son avis aux auteurs le 27 février 2015 au plus tard. Les

auteurs devront alors proposer une première version complète de leur article (27000 signes espaces compris, bibliographie non comprise) pour le 7 mai 2015. La revue paraîtra en avril 2016.

Toute intention d'article, comme tout article, est soumis à l'avis du Comité de lecture de la revue, composé des deux coordinateurs, des membres du Comité de rédaction et d'un relecteur externe. L'acceptation de l'intention d'article ne présume pas de l'acceptation de l'article.

Présentation de la revue

Sociologies pratiques est une revue de sociologie fondée en 1999 par Renaud Sainsaulieu et l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise (APSE). Elle est aujourd'hui éditée par les Presses de Sciences Po. La revue est intégrée dans la liste des revues scientifiques reconnues par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). Elle est répertoriée sur les bases Francis et Cairn.

Sociologies pratiques paraît deux fois par an. Ses numéros thématiques (environ 200 pages) donnent la parole à des chercheurs ou à des praticiens afin de témoigner de réalités sociales émergentes et de comprendre les mouvements de notre monde. Le projet éditorial de la revue rend compte d'une sociologie appliquée. En ce sens, il recherche un équilibre entre monde académique et monde professionnel, entre compréhension et action, tout en portant un regard clairement sociologique pour comprendre le changement social. Reprenant un diagnostic de Renaud Sainsaulieu établi à la fin des années 1980, il s'agit toujours de contribuer à la mise en visibilité du savoir sociologique, qu'il soit élaboré par la recherche ou par l'application. D'un monde à l'autre, nous pensons qu'il est possible de discerner une posture commune orientée vers la nécessité d'analyses objectivées de la réalité sociale et vers la distance par rapport aux évidences, aux normes et aux enjeux politiques.

C'est dans ce contexte que Sociologies pratiques s'inscrit en mettant l'accent sur la diversité et la richesse des pratiques académiques et professionnelles de la sociologie. Chaque dossier thématique cherche ainsi à rendre compte de la diversité des sociologies en acte, à illustrer la variété des pratiques contemporaines, à composer entre contributions descriptives de pratiques et apports réflexifs sur les conditions, les justifications et les conséquences sur l'action. La volonté de croiser témoignages d'acteurs de terrain – qui agissent au cœur des transformations – et réflexions de chercheurs – qui donnent les résultats de leurs enquêtes les plus récentes – font de Sociologies pratiques un espace éditorial et intellectuel original qui s'adresse à tout lecteur intéressé par la sociologie en pratique, qu'il soit diplômé en sociologie ou non, qu'il soit chercheur ou professionnel.

Outre le dossier thématique composé des articles retenus à partir de l'appel à articles, Sociologies pratiques propose d'autres rubriques ; par exemple : Sociologies d'ailleurs, Le Métier, Lectures, Échos des colloques, Bonnes feuilles des Masters. Des varia peuvent aussi être publiés.

Bibliographie :

Barbusse B., 1997, « Sport et Entreprise : des apports réciproques en matière de gestion des ressources humaines » Thèse, Université Paris V.

- Barbusse B., 2009, « Entre sport et entreprise, une attirance réciproque », *L'Expansion Management Review*, n°134 septembre.
- Barbusse B., 2002, « Sport et entreprise : des logiques convergentes ? », *L'Année Sociologique*, « Sociologie du sport en France, aujourd'hui », Volume 52/2002-n°2, p.391-415.
- Barbusse B., Hiver 2001-2002, « L'instrumentalisation du sport par l'entreprise : caractérisation et examen critique », *Management & Conjoncture sociale*, spécial « Sport et management », , p. 28-35.
- Bernardeau-Moreau D., 2004, *Sociologie des fédérations sportives : la professionnalisation des dirigeants bénévoles*, Paris, L'Harmattan.
- Bertrand J., 2012, *La fabrique des footballeurs*, La Dispute.
- Burlot F., 1997, « Le sport en entreprise, un outil de cohésion interne. Enjeux identitaires et mécanismes idéologiques », Thèse, Université Paris 11.
- Burlot F., 2000, « Le sport en entreprise : un vecteur de communication interne », *Revue STAPS*, n° 53.
- Burlot F., 2005, « Sport et identité d'entreprise. Vers une modification de l'imaginaire organisationnel », *Revue STAPS*.
- Burlot F., Pierre J., Pichot L., 2009, « La construction d'un savoir légitime en entreprise : le recours aux managers sportifs et la fabrication de croyances collectives », *Revue Sciences de la société*, n°77.
- Brissonneau C., Aubel O, Ohl F., 2008, *L'épreuve du dopage, Sociologie du cyclisme professionnel*, Paris, PUF, Collection Le lien social.
- Brohm J.M., 1992 (1976), *Sociologie politique du sport*, Nancy, Presses universitaires de Nancy.
- Caillat M., 1989, *L'idéologie du sport en France*, Paris, Les Editions de la Passion.
- Chantelat P., 2001, *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan.
- Chazaud P., 1993, La difficile évolution du bénévolat sportif vers le management, in A. Loret (éd.), *Sport et management : de l'éthique à la pratique*, Paris, Dunod, 71-79.
- Chifflet P., 1993, Associations de sportifs ou entreprises de sport, in A. Loret (éd.), *Sport et management : de l'éthique à la pratique*, Paris, Dunod, 33-54.
- Ehrenberg A., 1991, *Le culte de la performance*, Calmann-Levy.
- Faure J.M., Fleuriel S., 2010, *Excellences sportives*, Editions du croquant.
- Fleuriel S., 2013, « Ce que dialoguer veut dire » L'émergence du « dialogue social » dans le sport français (1990-2006), *Genèses*, 2013/3 n° 92, p. 127-146.
- Fleuriel S., Schotté M., 2008, *Sportifs en danger, La condition des travailleurs sportifs*, Paris, Editions du Croquant, coll. Savoir/agir.

Fourre C., 2000, « Mise en scène de la métaphore sportive dans la formation professionnelle : l'exemple des stages « Out Door » organisés pour les cadres d'entreprise », Thèse.

Javerliac S., 2014, *La reconversion des sportifs de haut niveau*, Presses universitaires de Rennes.

Lefèvre N., 2007, « *Le cyclisme d'élite français : un modèle singulier de formation et d'emploi.* », Thèse, Université de Nantes.

Le Goff J.P., 1992, *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale*, La Découverte.

Le Manq F ; Frankiel S., Bejarano I, 2012, « Les activités physiques et sportives et la santé des salariés sur le lieu de travail », Rapport final d'enquête, *Centre Maurice Halbwachs*, CNRS.

Loirand G., 2003, Les paradoxes de la « professionnalisation » des associations sportives, in L. Prouteau (éd.). *Les associations entre bénévolat et logiques d'entreprise*, Rennes, PUR, 85-103.

Pichot L., 1998, « 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, Université Strasbourg 2.

Pierre J., « Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres », *revue STAPS*, 2006/2, n° 74.

Pierre J., 2009, « S'investir corps et âmes en entreprise. Contribution à une sociologie de la mobilisation des cadres par le sport », Thèse, Université de Strasbourg.

Pierre J. et Barth I., « Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail », *Gestion*, 2010/3 Vol. 35, p. 86-94.

Pierre J., Barth I., « Sport et Management. Un dialogue ancien, de nouvelles perspectives ? », *RIMHE - Revue interdisciplinaire sur l'humanisme et l'entreprise*, n°311, mars-avril 2013.

Rasera F, 2012, « *Le métier de footballeur. Les coulisses d'une excellence sportive* », thèse de sociologie.

Sobry C. (sous la direction), 2010, *Sport et travail*, L'Harmattan.

Walter E et Falcoz M., « L'emploi dans le sport associatif et fédéral » Un état de la question, *Staps*, 2009/1 n° 83, p. 43-54.

Walter E. et Falcoz M., « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique », *Formation emploi*, 108, octobre-décembre 2009.