

L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF COMME OUTIL DE COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

Julien Pierre et GARY TRIBOU

Association de Recherches et Publications en Management | *Gestion 2000*

**2013/3 - Volume 30
pages 113 à 128**

ISSN 0773-0543

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-3-page-113.htm>

Pour citer cet article :

Pierre Julien et TRIBOU GARY, « L'événementiel sportif comme outil de communication interne en entreprise », *Gestion 2000*, 2013/3 Volume 30, p. 113-128. DOI : 10.3917/g2000.303.0113

Distribution électronique Cairn.info pour Association de Recherches et Publications en Management.

© Association de Recherches et Publications en Management. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Julien PIERRE
Maître de conférences
Équipe de recherche Sport et Sciences Sociales (EA I342),
Faculté des Sciences du Sport
Humans and Management in Society (EA I347), École de
Management Strasbourg
Université de Strasbourg

Gary TRIBOU
Professeur des universités
Équipe de recherche Sport et Sciences Sociales (EA I342),
Faculté des Sciences du Sport
Humans and Management in Society (EA I347), École de
Management Strasbourg
Université de Strasbourg

L'événementiel sportif comme outil de communication interne en entreprise

Chaque année, plus de 25 000 manifestations sportives sont organisées en France et regroupent pas moins de 145 disciplines sportives¹. Traditionnellement entendus comme des faits sociaux identitaires dotés d'un capital marque spécifique au sport (Ferrand, Torrigiani & Camps i Povill, 2006), ces événements attirent généralement des investisseurs (privés et publics) dans le cadre d'opérations de parrainage sportif. Pour ces entreprises à la recherche d'efficacité productive et d'efficacité commerciale, le sport représente un réservoir de symboles et de métaphores que les dirigeants aiment à convoquer. Il constitue en effet « **un potentiel pédagogique dans lequel la firme puise son vocabulaire, ses croyances, ses techniques de formation et de développement** » (Piquet, 1998, p. 68). Relevons que la contribution humaine et financière des entreprises dans l'organisation de ces événements est généralement étudiée sous l'angle du parrainage sportif – voire, de façon croissante, du mécénat sportif (Walliser, 2010) – à destination d'acteurs extérieurs à l'organisation². Quelques travaux rappellent cependant qu'un événement sportif peut être organisé par l'entreprise elle-même et à des fins managériales internes (Pierre, 2009). Dès les années 90, à suite de P. Gregory (1984) et de M.-H. Wesphalen (1988), d'autres auteurs mettent en évidence le rôle de la communication événementielle en matière de motivation interne et de cohésion sociale (Jallat & Mestressat, 1995 ; Burlot & Pichot, 2004), en insistant notamment sur le sentiment de fierté ressenti par le personnel à la suite d'un événement parrainé par leur entreprise (Cegarra, 1990) ou encore sur l'attrait exercé sur les jeunes diplômés (Collins, 1991).

¹ Sportcal.com cité par J.-L. Chappelet et N. Favre (2008, p. 2).

² Notamment en explorant les critères de choix de parrainage et le retour sur investissement (Tribou, 2011).

À la suite de J. Falgoux et M. Desbordes (2007) et de N. Dibry (2008) qui rappellent que les événements peuvent remplir plusieurs fonctions à des fins externes et internes³ et qui posent l'hypothèse que les objectifs de fédérer en interne des salariés sont susceptibles de s'inscrire dans une stratégie de communication globale, nous proposons de focaliser l'analyse sur les usages du sport comme outil de communication interne à l'entreprise (Shank, 1999) et de caractériser une typologie d'événements à ces fins managériales.

Pour cela, nous proposons dans une première partie une caractérisation de l'offre de services événementiels à destination des salariés.

Ce travail nous conduit ensuite à dresser une typologie des événements sportifs internes et à préciser les enjeux liés à leur usage. La troisième partie souligne la diversité des effets des événements sportifs internes ; les effets directs, attendus et perçus par les acteurs eux-mêmes (tels qu'ils s'exposent dans les revues spécialisées de management, cf. infra) et les effets induits que seule une enquête de terrain permet de révéler. Pour traiter notre

objet, nous avons recensé soixante-quinze revues spécialisées en management. Une analyse factorielle par correspondances multiples (à partir du logiciel SPAD) nous a permis de distinguer trois pôles (la presse grand public, la presse professionnelle et la presse scientifique) dans chacun desquels les revues qui traitaient le plus régulièrement du sport ont été retenues – soit douze revues⁴ proposant des articles portant sur un événement sportif organisé pour (ou par) une entreprise.

Nous avons exploité la totalité des numéros publiés par ces douze revues sur une période de vingt ans, entre 1990 et 2010, pour parvenir à un corpus de 96 articles dédiés au sport que nous avons analysés avec le logiciel de reconnaissance de caractères OmniPage Pro. Ce travail a permis le recueil d'une base de données exploitable de 690 648 caractères (soit l'équivalent de 211 pages de texte). Ce dispositif d'enquête s'accompagne de la réalisation de dix entretiens semi-directifs dans de grandes entreprises du secteur tertiaire (Adidas, Nestlé, Steelcase, Allianz).

³ La question de considérer dans leur globalité les effets internes et externes des décisions managériales semble, à l'heure actuelle, largement partagée. Voir à ce sujet : Castro G. de, Vendevre F. (2009) – Optimisez vos propositions commerciales. Méthodes et outils du Proposal management, Paris, Dunod.

⁴ Action Commerciale, L'Expansion, Liaisons Sociales Magazine, L'Entreprise, Travail & Changement, CEC Magazine, Personnel, Ressources Humaines & Management, La Revue des Sciences de Gestion, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Revue Française de Gestion, Gérer et comprendre.

■ Le marché de l'événementiel sportif

Les événements sportifs internes : essai de définition

Si l'on peut s'accorder sur le fait que le parrainage est indissociable de l'événement (Derbaix, Gérard & Lardinois, 1994) dans la mesure où il dépend de l'impact généré par l'événement (Desbordes & Falgoux, 2004), la réciproque s'avère moins évidente puisqu'un événement n'est pas forcément associé à une action de parrainage. Pour preuve, des séminaires d'incentive et de team building s'organisent de nos jours à destination exclusive des salariés.

Par ailleurs, une entreprise peut très bien communiquer en interne à travers un événement sportif qu'elle parraine. Cette finalité interne n'est pas récente car nombreuses sont les entreprises à avoir relayé, dès les années 80, en France, des actions de parrainage sportif auprès de leurs salariés (Ehrenberg, 1991)⁵. Dans l'univers entrepreneurial, les usages internes et externes semblent avoir partie liée et le parrainage ne saurait se réduire à une rela-

tion entre deux entités : le parrain et le parrainé (Tribou, 2011). Néanmoins, bien que conscients que l'analyse des effets internes d'une politique de parrainage conçue, au départ, pour ses effets externes possède une pertinence scientifique, nous limitons ici notre objet aux événements sportifs spécifiquement organisés pour les salariés (voire plus rarement par les salariés).

Outil spécifique, la communication événementielle par le sport souffre d'un manque de définition précise et demeure une source de confusion (Schoeny, 2003). Il est d'autant plus malaisé d'arrêter une définition de l'événementiel sportif que la polysémie du « sport » n'est plus à démontrer (plus de 200 définitions encyclopédiques sont recensées) et que le terme d'« événement » reste une notion floue et fourre-tout (Hertrich, 2008) qui se mélange parfois à celles de « compétition » et de « manifestation » (Dambron, 1993 ; Gresser & Bessy, 1999). Si pertinentes que soient les définitions construites autour du « *capital marque* » (Desbordes & Falgoux, 2004), « *d'une image spécifique favorisant le partage et l'échange des perceptions et des sentiments du consommateur à l'égard des diverses entités qu'il regroupe* » (Chanavat, 2009, p. 117), elles ne sauraient s'appliquer précisément aux événements sportifs internes. En revanche, une définition axée sur leur caractère de célébration collective (Ferrand, 1993) et sur

⁵ « Une entreprise a des salariés démotivés ? Elle a des problèmes d'identité et de communication interne ? Qu'elle sponsorise une équipe sur le Paris-Dakar pour insuffler chez elle l'esprit de challenge », préconisait A. Ehrenberg dès 1991 (p. 180).

leur dimension identitaire dans des espaces de représentations sociales et d'émotions partagées par des « communautés affectuelles » (Perlstein & Piquet, 1985 ; Maffesoli, 1998 ; Ferrand, Torrigan & Camps i Povill, 2006) retient notre attention, d'autant qu'elle dépasse l'acceptation strictement compétitive pour l'élargir à une dimension plus largement festive (Charmetant, 2005).

Des stages outdoor aux séminaires ludiques

Les stages outdoor symbolisent vraisemblablement la forme originelle la plus saillante des usages de l'événement sportif pour mobiliser des salariés. Basés sur le principe de « *l'imprévu programmé* » (Mongin & Vigarello, 1987). Le principe de ces stages consiste à mettre les salariés (le plus souvent des commerciaux et des cadres dirigeants) en situation de danger ou d'effort intense et à les confronter intentionnellement à des difficultés physiques et/ou psychologiques. « *Le profil du cadre a changé, il doit apprendre à s'engager totalement. Les patrons doivent les inciter à prendre des risques. Et c'est en les mettant dans des situations nouvelles, en les obligeant à résoudre un problème jusqu'alors méconnu que leur comportement changera* » (D. Hémar, directeur de 1 100

salariés chez Pernod-Ricard ; cité par Ehrenberg, 1991, p. 3).

L'appel aux vertus de débrouillardise, d'ingéniosité et de ténacité est le mot d'ordre de ces stages extrêmes fondés sur une métaphore de l'aventure : « *Sauts à l'élastique, sports extrêmes, descentes en rappel, courses d'orientation, rafting, régates, toutes les techniques sont bonnes pour (re)motiver les «troupes» et favoriser le bien-être mental des salariés. [...] Après le tennis, le ball-trap et le golf et avant la voile, la conduite des 4x4 permet aux vendeurs de se regarder dans le miroir de leur stress* »⁶. Le stage outdoor, en tant que période liminaire, marque une transition entre un avant (celui de la séparation avec l'entreprise) et un après (celui du retour dans l'entreprise). C'est à ce moment que le pouvoir suggestif de la pratique sportive renforce le lien d'évidence entre les comportements dans le sport et les comportements dans le travail (Fourré, 2007). Par la mise à l'épreuve des corps qu'il provoque, le stage outdoor correspond à une modalité d'encadrement et de motivation jusque là inédite.

Le principe des stages outdoor repose sur le postulat que ces mises en situations sportives seraient représentatives de situations professionnelles et qu'elles mobiliseraient les ressources physiques et mentales des salariés pour débou-

⁶ L. Le Vaillant, « *Sport et entreprise, le mariage tient la route* » (*Libération*, 19/09/1989).

cher sur une prise de conscience et un apprentissage. Parce qu'elles mettent *a priori* en jeu des processus de décision et d'organisations sociales identiques, ces situations auraient des répercussions dans l'entreprise. Effets d'un engouement passager, ces stages ont constitué une niche marketing intéressante durant les années 80 (Burlot & Pichot, 2004). Pourtant, une décennie plus tard, ils sont suspectés d'atteindre l'intégrité physique et psychologique des salariés et d'être un moyen surnois de les évaluer et de les sélectionner. On leur reproche même parfois d'aller vers une forme d'endoctrinement (Missoum & Minard, 1990). D'ailleurs, leur déclin progressif durant les années 90 est sans doute un des indices de leur inefficacité relative et de la prise de conscience managériale de leurs limites. À cette époque, une deuxième génération de stages apparaît. Même si les prestataires commerciaux semblent s'être principalement contentés de faire oublier le relatif échec des stages outdoor par de nouvelles appellations à vocation promotionnelle comme les incentives ou les séminaires de team building (Burlot & Pichot, 2004), la logique de fonctionnement de ces stages évolue malgré tout. Aux stages outdoor risqués et surannés succèdent désormais des séminaires où la coloration ludique et festive est plus marquée. Il n'en demeure pas moins que la mobilisation des salariés continue à être requise et encouragée par une mise en scène rituelle des séquences de formation qui faciliterait

leur adhésion au dispositif de formation tout en renforçant leur intégration aux normes et aux valeurs de l'entreprise (Fourré, 2007). Les formateurs jouent désormais sur les images, les symboles, les connotations et les rites inspirés du monde du sport pour développer chez les participants des schèmes mentaux et encourager ainsi un transfert de leurs réactions adoptées pour faire face aux situations artificielles du stage vers les situations professionnelles de travail.

■ Les usages du sport comme outil de communication événementielle interne

Des usages variés selon les entreprises

De nos jours, la plupart des grandes entreprises organisent ponctuellement des séminaires d'incentive et/ou des opérations de team building. Certaines, comme Adidas (encadré n°1), le Crédit Immobilier de France (Pichot & Burlot, 2004) ou bien encore PepsiCo, créent leurs propres événements internes à destination des salariés d'un même établissement (le plus souvent ceux du siège social). D'autres sociétés comme GDF Suez ou Allianz-AGF, pris dans des problématiques de fusions/acquisitions, utilisent l'événementiel sportif à l'échelle nationale,

Encadré n°1 : « Route 2015 », une grande opération de team building chez Adidas⁷

« L'année dernière, on a fait une journée de team building à laquelle tous les salariés du siège étaient conviés. L'idée était de vulgariser le plan stratégique de la direction [qui fixe les grands objectifs de la marque jusqu'en 2015] de manière pédagogique pour que chacun puisse le comprendre. On a donc eu une présentation plénière le matin dans un cinéma avec des vidéos en 3D. L'après-midi, les ateliers étaient plus pratiques. Chaque groupe avait un nom de sport et un emploi du temps différents. [...] Nous voulions faire résonner les trois leviers du plan stratégique : agile, entreprenant et indivisible. Sur l'agilité, on a fait un atelier de capoeira. C'était très sympa d'avoir différents profs qui nous ont appris les mouvements, qui nous ont aidé à découvrir notre corps. C'était ludique et on se dépensait bien. Sur indivisible, l'idée était de faire une œuvre éphémère. Chaque groupe avait une seule lettre et ne savait pas ce que ça allait donner au final [en l'occurrence le « Route 2015 » inscrit avec des lettres géantes le long du parking]. A la fin de la journée, on a dévoilé le résultat, d'où la notion de «chacun fait un petit truc mais au final, on réussit quelque chose de fort ensemble». Enfin, pour la notion d'entreprendre, on a fait un «chapiteau des défis» sur le parking avec différents jeux où on pouvait gagner des points. Il fallait prendre le risque de miser. On avait des vélos tordus, il fallait faire une montagne de cubes en plastique. On s'est bien amusés... » (responsable du ComVie, le comité de vie de l'entreprise chargé de l'animation interne).

⁷ Entretien réalisé par M. Chevalier, L. Pichot et J. Pierre (06.12.2011).

voire internationale, pour permettre à leurs salariés, géographiquement éloignés, de se (re)connaître dans des organisations qui évoluent perpétuellement.

Le sport s'avère être un support de communication pertinent (parce que relativement universel et fédérateur)⁸

⁸ Le sport est réputé universel tant du point de vue du genre (même si les femmes sont moins pratiquantes et moins spectatrices) que de l'âge ou de la catégorie sociale ; il a également la réputation de réunir les cultures nationales (Pociello, 1995).

pour permettre, à partir d'activités ludiques ou compétitives, de générer des interactions sociales potentiellement bénéfiques à l'organisation.

C'est, en effet, essentiellement pour des raisons de communication interne que les services centraux de GDF (encadré n°2) se retrouvent sur des terrains de football, tandis que les salariés d'Allianz-AGF s'affrontent à l'occasion des Allianz Sports, sortes de jeux olympiques de l'entreprise qui s'organisent tous les quatre ans.

Encadré n°2 : Philifoot, le championnat des services centraux de GDF⁹

Créé en 1980, ce championnat de football comprend six équipes de six sites des services centraux de GDF qui s'affrontent chaque année en France. Regroupant pas moins de 3 500 agents, ces équipes jouent également contre des équipes d'autres opérateurs gaziers, anglais, belges ou russes, partenaires commerciaux de GDF. « *D'un côté, il y a le sport. De l'autre, il y a les réseaux, les amitiés, les opportunités qui en découlent et qui facilitent le fonctionnement de l'entreprise et le travail de ses salariés. [...] Le championnat permet de garder le contact avec des personnes de services qu'on ne voit pas autrement* », relève un des responsables de l'acheminement des transports.

⁹ Adapté de *Sport Stratégies*, n°96, p. 17 et de *Entreprise & Carrières*, n°772-773, 12 juillet - 29 août 2005, p. 20.

Différemment, la société luxembourgeoise Farvest organise les « Business Games », une journée où différentes entreprises (libres d'inscrire une ou plusieurs équipes) s'affrontent autour de diverses activités : football, tennis, golf, karting, etc. « *On a ressenti un besoin des DRH de développer l'esprit d'entreprise de façon originale. D'où l'idée d'un tournoi interentreprises. C'est aussi une opportunité de développer les relations en dehors du cadre professionnel* » (F. Amoretti, directeur de Farvest, cité par J. Pierre, 2009).

Typologie des usages de l'événementiel sportif

Les illustrations précitées nous encouragent à identifier, puis à catégoriser, diverses formes de pratiques sportives relatives à l'organisation d'événements

à destination de salariés. Présentant des similitudes de forme (tournois, matchs, contests) qui permettent de les classer dans la famille des « événements sportifs d'entreprise », elles n'en sont pas moins porteuses de singularités. Ainsi, quelques facteurs distinctifs (comme les objectifs assignés ou le lieu de l'événement) méritent d'être identifiés pour parvenir à une typologie (tableau 1).

■ L'efficacité des événements sportifs internes en question(s)

Les événements sportifs sont-ils (toujours) efficaces et peut-on réellement mesurer leurs effets ? Par ailleurs, une distinction est à faire entre les effets directs (proches des objectifs originels assignés à l'événement) et les effets induits qu'il convient aussi de prendre en compte.

Tableau n°1 : Modélisation des événements sportifs d'entreprise

Type	Usages du sport	Objectif(s) dominant(s)	Illustrations
L'événementiel sportif interne (dans le cadre spatiotemporel de l'entreprise)	Sport associatif d'entreprise Tournois « corporatifs »	Compétition sportive Dimension ludique	Association Sportive Nestlé France (ASNF) composée de 9 sections sportives : football, tennis, natation, voile, équitation, fitness, golf, danse et course à pied
	Organisation de compétitions intra-entreprises (au sein d'un même groupe)	Cohésion Communication	Créée en 1997, la Danone World Cup se déroule tous les deux ans. Elle réunit environ 10 000 salariés pour des compétitions préliminaires. En 2008, les phases finales ont vu s'affronter 1 000 salariés à Miami
	Événements internes de team building (animations autour d'un événement sportif majeur)	Cohésion Communication	Barbecue et animations (jeux) organisés chez Adidas à l'occasion de la Coupe du monde de football 2010
L'événementiel sportif externe (hors du cadre spatiotemporel de l'entreprise)	Jeux nationaux, européens et internationaux d'entreprise	Dimension sportive, communicationnelle et festive	Jeux Nationaux du Sport d'Entreprise organisés à Ajaccio du 12 au 16 mai 2010 Plus généralement, toutes les compétitions organisées par la FFSE (Fédération française du sport d'entreprise) et par l'EFCS (European federation for company sport)
	Organisation de compétitions inter-entreprises	Réseau social	Tournoi de beach soccer organisé au Maroc du 30 juin au 7 juillet 2007 entre Coca-Cola, McDonald's, Méditel, etc.
	Compétitions avec les grandes écoles	Recrutement	Matches de rugby Andersen / XV d'HEC Total organise également un tournoi de rugby destiné aux écoles de commerce (ESSEC, HEC, ESCP) et d'ingénieur (Ponts, Mines-ENSTA, UTC)
	Séminaires d'incentive ou de team building (stages sportifs organisés par l'entreprise ou sous-traités)	Motivation Cohésion Communication	Parapente, voile, rallyes (Thomson) Séjour sportif en Martinique pour les cadres supérieurs (PepsiCo)
	Parrainage (d'événements, d'institutions, d'équipes, de sportifs) avec un relais en termes de communication interne	Fidélisation	Champion sponsorise le Tour de France et crée des jeux concours internes pour ses commerciaux

La valeur ajoutée par le sport dans l'événement

Si les événements sportifs, au travers des émotions qu'ils procurent, sont supposés apporter un supplément d'âme que la publicité traditionnelle n'offre pas, appliqués à la gestion des ressources humaines, ils peuvent contribuer à la mobilisation des salariés (Jallat & Messersat, 1995). En effet, l'exposition à un événement sportif est susceptible de générer un état d'excitation mobilisateur et par conséquent de provoquer un attachement émotionnel des publics, tant externes qu'internes à l'entreprise qui est associée (Copeland, Frisby & McCarville, 1996). Par ailleurs, le sport est réputé véhiculer des valeurs qui peuvent intéresser les entreprises dans le cadre de leur politique de communication interne. Dans cette perspective, G. Tribou (2011) distingue quatre valeurs fondamentales du sport à usage interne. La « juste compétition », sans privilège et en toute loyauté, constitue une valeur attractive pour l'entreprise qui doit fédérer ses salariés et légitimer sa structure hiérarchique. Si les athlètes sont « tous sont égaux sur la ligne de départ », les inégalités à l'arrivée et sur le podium des revenus seront mieux acceptées¹⁰. La « fraternité sportive » dans l'effort col-

lectif et la solidarité, sur le mode du pack de rugby qui avance au coude à coude à la conquête du territoire adverse, est une autre valeur dont l'évocation peut permettre de mobiliser ses troupes face à la concurrence. L'idée d'amateurisme, de l'effort gratuit, du désintéressement personnel au service d'une cause collective, risque d'apparaître déplacée dans le monde économique de l'entreprise mais elle peut permettre de polir l'image affairiste d'une entreprise au service exclusif de ses actionnaires et dont les salariés contestataires dénoncent parfois les dérives financières. Les opérations de mécénat sportif visent notamment cet objectif de réhabilitation éthique. Enfin, la valeur de « dépassement de soi et des autres » – être performant dans son entreprise, à l'instar d'un champion sportif – renvoie à un message clair et sans équivoque, même si la motivation des salariés par le seul biais de la performance, de l'abnégation et du courage est désormais surannée. Très en vogue au courant des années 1980 (Peters, Waterman, 1984), les valeurs compétitives du sport appliquées à l'entreprise retiennent moins l'attention des dirigeants aujourd'hui.

Les effets directs recherchés

L'objectif original des stages outdoor a été d'accroître la motivation des salariés et d'agir sur leur « stimulation » ; c'est ce que donnent à lire certaines

¹⁰ Le sport reste très prisé dans la société et notamment dans les entreprises car, pour reprendre la thèse d'A. Ehrenberg (1991), la compétition sportive est la seule activité sociale à théâtraliser le mariage harmonieux de la concurrence et de la justice.

Encadré n°3 : L'événement sportif comme outil de communication et de cohésion interne

« En seulement quelques années, le team building est devenu un outil de motivation à part entière, parfaitement intégré dans les stratégies de management des entreprises [...]. Une opération de team building peut donner l'occasion d'apprendre à mieux se connaître, pour une plus grande efficacité dans le travail », V. Rivière, directeur de l'agence Top Fun (Action commerciale, n°220, p. 44).

« Particularité de ces séjours : ils mélangent travail et sport. «C'est un excellent moyen d'augmenter la cohésion de l'équipe, de favoriser l'amitié entre équipes, de faciliter la communication et de valoriser les individus», précise-t-on chez CCMC » (Action commerciale, n°87, p. 38).

« Il faut oublier les galons. Pendant notre raid au Kirghizistan, l'un de nous a flanché. Un de mes coéquipiers m'a alors dit : «Tombe ton costume de PDG, là, il faut l'aider». Il avait raison. Le raid est aussi une leçon d'humilité et de solidarité. On se serre les coudes », Jean-Luc Diard, PDG de Salomon (L'Expansion, n°694, p. 147).

« Un stage crée des liens ; les gens se serreront plus facilement les coudes en cas de besoin », souligne Jean-Michel Hillion, directeur commercial de Dial, une filiale de la Barclays Bank spécialisée dans le financement automobile (L'Entreprise, n°113, p. 50).

« C'est important qu'il y ait une occasion festive pour que tout le monde se retrouve. Cela permet aux salariés de se rencontrer, d'échanger. Les gens de Moulinex par exemple, étaient enchantés. Pour eux, cela a pu avoir une valeur d'intégration. Et pour nous, au CE, c'est une façon de renouveler les activités. C'est une belle occupation, motivante et pas routinière », H. Gégout, du CE de Seb (CEC Magazine, n°98, p. 20).

revues de management au début des années 80 (encadré n°3).

Par ailleurs, les effets directs varient selon le type d'événement : entre entreprises ou au sein d'une même entreprise (tableau n°2). Par exemple, les dirigeants du groupe Allianz entendent « fédérer les salariés éparpillés au niveau international et développer le sen-

timent d'appartenance au groupe »¹¹. Les salariés participant aux Allianz Sports n'étaient pas contraints de s'adonner à une des seize activités sportives ; ils pouvaient simplement s'impliquer dans l'événement en tant que volontaires ou supporters – chacun trouvant la formule d'un engagement à

¹¹ Sport Stratégies, n°96, 9-15 avril 2007, p. 15.

sa portée (de l'exploit sportif sous le regard des autres à une simple participation bénévole au projet). Le retour sur investissement de cet événement quadriennal a fait l'objet d'une mesure d'impact. Ainsi apprend-on que « *dans le baromètre social 2006, les items qui font référence à la fierté d'appartenance ont largement augmenté [...]. Les salariés jugeant bénéfique l'appartenance au groupe Allianz - les Allianz Sports contribuent à obtenir ce résultat positif* »¹². Différemment, la coupe du monde des salariés de Danone, la *Danone World Cup*, constitue un moyen de « *rapprocher des gens de nationalités et d'horizons variées autour du sport et de valeurs communes : la convivialité, l'enthousiasme, le fair-*

play, l'envie de se dépasser ». Selon les dirigeants du groupe, 79% des salariés considèrent que cet événement est un excellent moyen de partager les valeurs de Danone¹³.

Enfin, dans le cas d'Adidas, une entreprise au turn-over important, le team building est organisé par les dirigeants dans le dessein de renforcer les réseaux sociaux et de faire en sorte que les salariés se (re)connaissent et soient davantage liés affectivement à l'entreprise. Selon eux, il semble que

¹² Source : P. Tierce, responsable sponsoring des AGF (*Sport Stratégies*, n°96, 9-15 avril 2007, p. 15).

¹³ Source : baromètre interne - Danone People Survey 2009.

Tableau n°2 : Correspondances entre les types d'événements et leurs effets

Type d'événement sportif d'entreprise	Effets observables
Rencontres intra-entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Création et renforcement des réseaux sociaux - Fluidification de la communication interne
Rencontres inter-entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des échanges commerciaux¹ - Accroissement des réseaux sociaux
Séminaires d'incentive et de team building	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion des participants - Accroissement de la motivation, mobilisation - Renforcement des liens sociaux
Voyages organisés (ou subventionnés) par le comité d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Fierté d'appartenance - Fidélisation à l'entreprise
Tournois associatifs d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Assouvissement d'une passion sportive - Détente, bien-être physique et mental
Compétitions avec les grandes écoles et/ou université	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des réseaux sociaux - Repérage des profils intéressants

¹⁴ « *Les participants étaient des cadres supérieurs. Outre le plaisir sportif, ce tournoi permettait de renforcer nos relations avec les autres entreprises* », J.-P. Tairraz, enseignant au club de golf de Saint-Cloud (*Action Commerciale*, n°219, p. 114).

les manifestations de team building aient contribué à diffuser et à renforcer un sentiment d'appartenance à l'entreprise de la plupart des salariés. Elles tendent aussi vers une atténuation des frontières hiérarchiques à travers le partage des mêmes tenues vestimentaires sportives que l'on enfile dans les vestiaires, les repas pris en commun, les rôles sportifs au sein d'une même équipe lors de l'événement. L'autorité dans sa forme traditionnelle peut même se trouver remise en question ; ce que suggère le commentaire d'un participant : « Jean-Marie, le DRH, s'est mouillé avec nous, ça c'est bien. Pour le chef, c'est un peu le bizutage mais il le fallait » (Fourré, 2007, p. 6). Certaines pratiques sportives peuvent d'ailleurs permettre une inversion de hiérarchie – le supérieur se trouvant provisoirement sous l'autorité sportive d'un subordonné mieux doté que lui en capital sportif. « Sur le terrain, seuls les bons joueurs ont voix au chapitre. D'ailleurs, pour la finale, bien qu'étant leur chef, j'ai été sorti de l'équipe. Notre leader était un stagiaire », confiait un cadre de Danone¹⁵.

Les effets induits constatés

L'intérêt d'une enquête de terrain est de mettre au jour des effets induits, c'est-

à-dire qui n'étaient recherchés *a priori* et de ce fait non perceptibles en première analyse. Ainsi, l'impact de certains événements va au-delà des effets escomptés. A titre d'exemple, suite à une expédition en haute montagne, un cadre supérieur raconte : « Le lendemain matin, j'avais un œil gelé [...]. C'est difficile à vivre sur le moment, mais, après, vous vous rendez compte que cela vous donne une cohérence, une consistance. Vous relativisez les risques pris dans la vie professionnelle. Et quand vous voulez quelque chose, vous êtes beaucoup plus tenace »¹⁶. Par ailleurs, le sport peut aussi devenir un outil d'observation des attitudes et comportements sociaux, voire du caractère des salariés qui s'y adonnent. Certains cadres indiquent qu'ils ont détecté, par l'entremise du sport, des dysfonctionnements au sein d'une équipe ou a contrario des qualités insoupçonnées chez certains collaborateurs. D'autres confirment cette fonction de révélateur de personnalités : « Quel meilleur observatoire qu'une petite descente en raft sur l'Ardèche pour repérer les courageux et les peureux, les perso et les solidaires ? J'y repense avant d'attribuer un dossier difficile » », avoue J.-M. Hillion qui a parfois découvert, lors d'une séquence sportive, la véritable personnalité de ses collaborateurs (« Ce ne sont pas forcément les beaux parleurs qui tirent d'affaire un

¹⁵ L. Chartois, capitaine de l'équipe et responsable production sur le site d'Évian (Stratégies, n°1421, 06.07.06).

¹⁶ L'Expansion, n°684, p. 155.

radeau encastré dans un rocher ! »¹⁷). Car n'oublions pas que le principal enjeu de l'organisation d'événements sportifs internes demeure lié à l'activité productive de l'entreprise. S'il s'avère particulièrement délicat, voire impossible, d'évaluer précisément les retombées économiques d'une opération de team building ou d'un séminaire d'incentive (c'est-à-dire de les isoler de celles d'autres mesures managériales), certains dirigeants affichent cependant des résultats étonnants. « Dans le mois qui suit [une activité de team building], les équipes parviennent à dépasser leurs objectifs de 50% », avance P. de Saint-Jores, directeur commercial d'une entreprise varoise spécialisée dans la rénovation de l'habitat¹⁸. De même, « Ceref, une société parisienne de recouvrement de créances, attribue une augmentation de 30% de son CA à un raid en 4x4 dans le massif des Maures : les salariés se seraient mis à travailler dix à douze heures par jour ! »¹⁹. De plus, P. Deheunynck, directeur du développement des hommes et des organisations de Danone, déclare à propos de la Danone World Cup : « Un événement de ce type a une multitude d'effets positifs sur nos salariés. Il permet de donner un sens concret aux valeurs de l'entreprise et donc de mieux faire adhérer nos salariés à celles-ci, de valoriser la population des opérateurs qui travaillent en usine (70% des

participants), de faire se rencontrer des services qui n'en n'ont pas l'habitude, etc. Côté business, nous pouvons ensuite en demander beaucoup plus à nos troupes ».

Il convient malgré tout de ne pas réduire l'événementiel sportif à une panacée. En effet, « l'efficacité du transfert de connaissance et l'impact réel sur l'action quotidienne des managers restent à démontrer. Combien de conventions, animées par des champions et entraîneurs charismatiques se sont révélées sans suites, au-delà du choc de la rencontre ! [...] Il faut bien reconnaître que les situations sportives sont d'une autre nature que celles que l'on rencontre dans l'entreprise » (Picq, 2005, p. 77). Par ailleurs, tous les salariés n'adhèrent pas béatement à l'ensemble des messages délivrés à l'occasion de ces événements. Ainsi, il est difficile d'affirmer sans réserve, à l'instar de C. Fourré (2007), que le stage permet une libération des contraintes professionnelles et sert d'échappatoire au monde du travail. Certains salariés manifestent, en effet, des formes de rejets et de résistances caractérisées, et considèrent ces stages comme une perte de temps, quant ils ne manifestent pas clairement une réticence à y participer pour des raisons touchant à la protection de leur vie privée ou encore liées à leur individualité (pudeur, peur du ridicule, etc.). Enfin, le caractère quelque peu artificiel et éphémère de ces stages mérite d'être relevé. Si

¹⁷ L'Expansion, n°113, p. 50.

¹⁸ Liaisons Sociales, n°15, p. 72.

¹⁹ L'Expansion, n°113, p. 50.

l'enjeu pour les managers, mais aussi indirectement pour les consultants et les organisateurs, est de prolonger les effets bénéfiques réels ou supputés de ces stages, il n'en demeure pas moins que nombre de témoignages attestent de leur aspect fugace et périssable.

■ Conclusion

Les activités sportives semblent donc avoir conservé tout leur attrait auprès des dirigeants d'entreprises car, à en croire les représentations dominantes, elles permettraient de facto de créer du lien social, de résoudre des conflits latents, de fluidifier les réseaux de communication. L'événementiel sportif en entreprise n'est certes pas une fin en soi, mais il constitue un outil – à part entière – de formation et de motivation du personnel en encourageant tacitement à coopérer et à faire des efforts au nom (et au service) de l'entreprise. Un risque managérial majeur existe cependant : celui de générer des réactions de méfiance voire de rejet de la part des salariés dans un contexte socio économique d'austérité qui, par ailleurs, conduit les dirigeants à durcir les conditions de travail et de rémunération. Parallèlement, le rapport au sport tend à se modifier et les pratiques sportives traditionnelles qui

réclament un engagement corporel intense et exclusif semblent progressivement délaissées au profit d'activités physiques plus douces, ludiques et accessibles au plus grand nombre de salariés (quelque soit leur âge et leurs dispositions physiques). Un autre axe d'évolution se dessine : celui qui accompagne la prise en compte du développement durable dans le management et notamment dans l'organisation de ces événements de mobilisation. De nouvelles formules, comme par exemple les séminaires éthiques, sont de plus en plus prisées. Le sport doit-il pour autant être abandonné ? La réponse doit être nuancée car si certaines activités citoyennes sont jugées moins futiles que le sport (Bory, 2007) et si, par ailleurs, l'incentive éthique devient une nouvelle forme de motivation, les activités physiques voire sportives (certes « adoucies ») n'en sont pas moins susceptibles d'alimenter utilement ces stages. Ainsi des activités de nature comme la marche nordique ou la course d'orientation semblent avoir toute leur place et leur pertinence dans le cadre de stages éco-responsables, car garantissant le lien entre un engagement sportif corporel qui a fait ses preuves et une démarche citoyenne plus réflexive. Nul doute qu'un travail d'investigation de ces nouveaux territoires de la mobilisation des salariés mérite d'être mené.

■ Bibliographie

Bory A., 2007, « Le bénévolat d'entreprise comme facteur de cohésion interne : ambitions managériales et confrontation aux réalités professionnelles », communication aux Journées d'Études *Identités au travail et cultures d'organisation à l'épreuve des mutations économiques*, Université de Strasbourg, 8-9 novembre.

Burlot F., Pichot L., 2004, « L'événement sportif et la cohésion des salariés en entreprise », in M. Desbordes, *Stratégies des entreprises dans le sport*, Paris, Economica, pp. 221-248.

Cegarra J.-J., 1990, « Sponsorisme et mécénat », *Direction et Gestion*, n°124-125, pp. 73-80.

Charmetant R. & alii, 2005, « Guide d'organisation des événements sportifs pour les responsables sportifs, politiques et administratifs », Sentedapls, Lausanne.

Chanavat N., 2009, « Étude de l'efficacité du parrainage sportif multiple événementiel », thèse de doctorat en STAPS, Université de Lyon I.

Chappelet J.-L., Favre N., 2008, « Quinze ans de championnats du monde et d'Europe en Suisse : un état des lieux », Working paper de l'IDHEAP, n°11, pp. 1-25.

Collins M., 1991, « Global corporate philanthropy-marketing beyond the call of duty ? » *European Journal of Marketing*, vol. 27, n°2, pp. 46-58.

Dambron P., 1993, « Mécénat et sponsoring la communication + », Paris, éditions d'organisation.

Derbaix C., Gérard P., Lardinois T., 1994, « Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage », *Recherche et Applications en Marketing*, n°9/2, pp. 43-67.

Ehrenberg A., 1991, « Le culte de la performance », Paris, Hachette Littératures.

Falgoux J., Desbordes M., 2007, « Organiser un événement sportif », Paris, éditions d'organisation.

Ferrand A., 1993, « La communication par l'événement sportif : entre émotion et rationalité », in A. Loret, *Sport et management*, Paris, Dunod, pp. 280-294.

Ferrand A., Torrigiani L., Camps i Povill A., 2006, « Sport et sponsoring », Paris, Insep.

Fourré C., 2007, « Mise en scène de la métaphore sportive dans la formation professionnelle des cadres d'entreprise : l'exemple des stages outdoor », communication au colloque *Sport et Travail*, Lille, 10-12 décembre.

Gregory P., 1984, « Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle », *Revue Française de Gestion*, n°47/48, pp. 163-175.

Gresser B., Bessy O., 1999, « Le management d'un événement sportif », in G. Lacroix et A.-M. Waser, *Le management du sport : quinze études de cas corrigées*, Paris, éditions d'Organisation, pp. 25-44.

Hertrich S., 2008, « Contribution à une communication événementielle : une analyse sémiocontextuelle du Mondial de l'automobile », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris II.

Jallat F., Mestressat A., 1995, « De la communication événementielle au sein de l'entreprise : le mécénat comme vecteur privilégié de motivation interne », *Revue Française du Marketing*, n°151, pp. 53-62.

Missoum G., Minard J.-L., 1990, « L'art de réussir : l'esprit du sport appliqué à l'entreprise », Paris, éditions d'organisation.

Mongin O., Vigarello G., 1987, « Le nouvel âge du sport : Lauda, Platini, Tapie, Edlinger et les autres », Paris, Esprit.

Perlstein J., Piquet S., 1985, « La communication dans l'événement : sponsoring et mécénat », *Revue Française du Marketing*, n°105, pp. 31-40.

Peters T., Waterman R. H., 1984, « In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies », New York, Harper & Row Publishers.

Pichot L., Tribou G., 2006, « Sponsoring sportif : outil de communication externe et interne », in P. Bouchet & C. Pigeassou, *Management du sport : actualités, développements et orientations de la recherche*, Montpellier, AFRAPS, pp. 391-408.

Pichot L., Tribou G., O'Reilly N., 2008, « Sport sponsorship, internal communications and human management: an exploratory assessment of potential future research », *International Journal of Sport Communication*, n°1/4, pp. 413-423.

Picq T., 2005, « Comment développer la performance collective ? Quand le handballeur vient au secours du manager », *Gérer et comprendre*, 79/3, pp. 76-83.

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

Piquet S., 1985, « Sponsoring et mécénat : la communication par l'événement », Paris, Vuibert.

Piquet S., 1998, « Sponsoring sportif et communication sociale », *Revue française de gestion*, n°118, pp. 66-74.

Pociello C., 1995, « Les cultures sportives », Paris, PUF.

Shank M., 1999, « Sport marketing: a strategic perspective », Upper Saddle River, Prentice Hall.

Schoeny A., 2003, « Le marché de la communication par l'événement sportif (1^{ère} partie) », article disponible en ligne (<http://marketingdusport.com/pdf/Orleans1.pdf>).

Tribou G., 1993, « Éthique sportive et culture d'entreprise », in A. Loret, *Sport et management*, Paris, Dunod, pp. 55-70.

Tribou G., 2011, « Sponsoring sportif », 4^e édition, Paris, Economica.

Walliser B., 2003, « L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage », *Recherche et applications en marketing*, n°18/1, pp. 65-94.

Walliser B., 2010, « Le parrainage. Sponsoring et mécénat », 2^e édition, Paris, Dunod.