

# Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres

Julien PIERRE,  
Équipe d'Accueil « Sciences Sociales et Sports »  
n° 1342  
Université Marc Bloch  
Strasbourg  
pierre@sportentreprise.com

JULIEN PIERRE<sup>1</sup>

**RÉSUMÉ :** Le début des années 1980 marque un accroissement de l'attention portée à l'homme au sein des entreprises et précipite la nécessité pour ces dernières de trouver des outils performants permettant de mobiliser les salariés. Utilisé à la fois comme un outil et un modèle, le sport apparaît aujourd'hui comme un élément essentiel à intégrer dans le cadre d'une politique de communication interne. Ses propriétés physiques et symboliques constituent autant de références sur lesquelles de nombreuses entreprises bâtissent leur stratégie managériale. L'objet de cet article est circonscrit à l'utilisation du sport en interne comme outil de mobilisation du personnel. À la lumière de l'étude d'un cas particulier, en l'occurrence l'analyse de la société Adidas France, ce travail de recherche propose d'analyser les discours des dirigeants à propos de cet avantage social, ainsi que la réception de cette rhétorique managériale par une cible particulière, à savoir les cadres.

**MOTS-CLÉS :** sport, entreprise, communication interne, privilège, don coercitif.

**ABSTRACT:** **Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres**

In the beginning of the 1980s, more and more attention was given to men in companies, which needed to find efficient tools to motivate their employees very quickly. Sports nowadays are used both as a tool and a model, and represent an essential element that needs to be integrated in the policy of internal communications in a company. Sports bear physical and symbolic assets, which are as many reliable references on which a company can build its management strategy. This article aims at showing that for a company, the internal use of sports is a tool to enhance its employees' mobilisation. In the light of one specific example, namely, Adidas France, this research suggests an analysis of the managers' discourse regarding this social privilege, as well as of how this management rhetoric is received by a particular target, that is, the company's executives.

**KEY WORDS:** sports, company, symbol, privilege, coercive gift.

## 1. INTRODUCTION

Les liens qui unissent l'espace sportif et l'espace économique s'opposent selon une dichotomie triviale : d'un côté, le sport est dénué de tout habillage économique – ses fidèles vantent alors la pureté du sport amateur –, de l'autre, le sport (souvent professionnel) se réduit fréquemment à un aspect

1. Doctorant en STAPS, l'auteur effectue sa thèse sous la direction de William GASPARINI (Maître de Conférences – HDR) et travaille sur la sociologie des ressources humaines.

économique. En apparence antinomiques, ces visions révèlent des représentations communes qui visent à accepter comme une évidence la contradiction entre ces deux espaces et occultent ainsi la question de leur interpénétration. À l'heure où l'on ne parle plus de « patrons », de « chefs » ni d'« employés » mais de « coachs », de « players » et d'« athlètes »<sup>2</sup>, ce sont bien les affinités entre ces deux logiques qui nous intéressent. Les analyses qui traitent des liens entre sport et entreprise demeurent plurielles. Certains sociologues dénoncent de manière engagée le capitalisme sportif (Laguillaumie, 1972 ; Brohm, 1992) et l'utilisation perverse du sport par les « cravatés du profit » (Le Goff, 1995). À l'opposé, la vision apologétique du sport reste souvent l'apanage des approches journalistiques (Barbusse, 2002). À la croisée de ces interprétations, les sciences de gestion s'intéressent essentiellement aux moyens à mettre en œuvre pour améliorer les conditions de travail des salariés – nuisances sonores, thermiques, hygiène, ergonomie – (Diverrez, 1979 ; Bernard, 1987 ; Abord de Chatillon, Desmarais & Meunier, 2003), mais n'abordent pas la question de l'utilisation du sport par les entreprises. En sociologie du sport, quelques chercheurs ont notamment mis en exergue les apports réciproques de ces espaces en matière de gestion des ressources humaines (Barbusse, 1997) ou analysé l'objet sport comme un outil de cohésion interne (Burlot, 2000). Ce dernier, en observant la mise en place d'un centre de remise en forme chez Apple (Burlot, 2001), montre comment le sport passe d'une fonction liée à l'amélioration de la santé à une fonction de communication et, par extension, à une fonction identitaire. Dans la lignée de ces travaux, notre analyse est circonscrite à l'utilisation du sport par les entreprises en interne, comme outil de mobilisation du personnel. Plusieurs angles

d'approche permettent d'analyser le recours au sport par les entreprises. La propension philanthropique d'une entreprise peut tout d'abord être questionnée. Dans ce cas, on se rend vite compte – en dehors du fait que la question requiert une réponse d'ordre éthique – que les entreprises n'auraient aucun intérêt à avoir des visées strictement déconnectées des réalités économiques, quand bien même il en existerait qui auraient recours au sport uniquement pour le bien-être de leurs salariés. On peut aussi être tenté de mesurer les effets de la pratique sportive sur le rendement des salariés. Autrement dit, le sport en entreprise améliore-t-il la productivité des ces derniers ? Cette question – loin d'être incongrue – ne peut se résoudre par le biais d'une analyse sociologique dont les outils ne permettent pas de rendre compte objectivement de ce postulat (les effets du sport sont de l'ordre de la croyance)<sup>3</sup>. Forte de ces constats, notre analyse s'est orientée vers les discours des techniciens du social (Villette, 1997) et la réception de ces discours par une cible particulière, à savoir les cadres. La question de la réception des avantages sociaux en entreprise et de leurs effets sur l'implication des salariés – et conséquemment sur la productivité – peine à se faire une place au sein de la sociologie du travail. Certains traitent des facteurs de satisfaction des salariés (Morse, 1953 ; Karpik, 1966 ; Friedmann & Naville, 1972 ; Potocki-Malicet, 1997), mais il n'est pas question dans leur analyse des avantages sociaux (et *a fortiori* du sport). D'autres concentrent leurs travaux sur les notions de besoin, de motivation ou de participation (Herzberg, 1968 ; Borzeix & Linhart, 1988 ; Laville, 1993 ; De Coster, 1999). Différemment, les sciences de gestion abordent – sans les appliquer au sport – les attentes des salariés d'une part (Azoulay, 1996), la mobilisation du personnel et ses in-

2. Appellations utilisées pour qualifier les trois niveaux hiérarchiques du personnel travaillant dans les concepts store Adidas.

3. À ce titre, les rares à avoir tenté de mesurer les effets réels du sport ont dû faire face à de lourdes critiques méthodologiques. Lire à ce titre Raspaud, M. (1993). Le sport, facteur de santé du salarié ? Note critique. *REVUE STAPS*, 31, 39-46, qui conteste les études dithyrambiques menées par l'ASMT.

fluences d'autre part (Archier & Sérieyx, 1984 ; Galambaud, 1993 ; Hiltrop, 1999 ; Barraud, 1999 ; Guerrero & Sire, 2001). Ainsi, au regard de la course à la compétitivité dans un marché de plus en plus hostile (Bourg & Gougnet, 2001) et eu égard à l'attention – soutenue et ostensible – portée aux cadres, on est amené à questionner le type de rapports que ces derniers entretiennent à l'avènement du sport en général, et à la rhétorique développée par leur entreprise en particulier. Répondre à cette question devrait permettre de mettre en évidence les principaux effets du recours au sport en entreprise sur les cadres et leur implication au travail. Il semblerait enfin que tous les cadres n'entretiennent pas le même rapport à l'avènement du sport *in situ* et à la communication interne qui l'accompagne (Burlot, 2000).

Ainsi, il faudra se demander dans quelles mesures les rapports à cet usage diffèrent. L'objet de cette monographie se basera sur une entreprise traversée par deux logiques, celle du champ économique et celle du champ sportif, en l'occurrence la société Adidas France. La compréhension de la réalité complexe du recours au sport ne peut faire l'économie d'un retour sur la construction historique de l'instrumentalisation du sport par les entreprises dès le XIX<sup>e</sup> siècle et d'une description des aspects multiformes que prend le sport dans l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle.

## 2. DES AFFINITÉS COMPOSITES ENTRE SPORT ET ENTREPRISE

Le sport et l'entreprise font l'objet de multiples analogies et partagent plusieurs valeurs communes : esprit de compétition, dépassement de soi, culte de la performance, etc. Ces valeurs ne sont pas l'apanage des entreprises contemporaines et le sport en entreprise s'est institué sur une logique que le discours commun a tendance à oublier aujourd'hui. L'instrumentalisation du sport par les entreprises est le produit d'une histoire marquée par le paterna-

lisme et s'apparente, à quelques exceptions près, à la version du sport corporatif du début du XX<sup>e</sup> siècle.

### 2.1. Une interpénétration historiquement ancrée

En France, il faut remonter au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle pour voir émerger des affinités structurales entre le monde sportif et celui des fabriques industrielles : les entrepreneurs s'intéressent alors au sport dans le cadre des politiques d'œuvres sociales. Le sport n'a pour l'instant aucune vocation élitiste. Destiné à l'exercice ou à la récréation des ouvriers – principalement ceux de l'industrie automobile (Richez & Wahl, 1993) –, il possède une propension éducative et n'est pas encore structuré (clubs ouvriers, associations sportives, fédération du sport d'entreprise, etc.). Par la pratique physique, les patrons cherchent à contrôler et à discipliner les masses ouvrières. Le sport paternaliste occupe les travailleurs pendant leur temps libre, assure une meilleure identification à l'entreprise et permet d'inculquer un système de valeurs et de conduite, un esprit de corps et de compétition augmentant l'efficacité des gestes au travail (Chartier & Vigarello, 1982). De plus, le sport paternaliste rend le travail acceptable à l'ouvrier d'un point de vue physique mais aussi psychologique (Fridenson, 1989). C'est à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle que la pratique compétitive devance la propension régénérative du sport. Au paternalisme succède le sport corporatif. La compétition industrielle se reflète sur les terrains et chaque entreprise tente de véhiculer l'image d'une manufacture puissante, tout en essayant de susciter un processus d'identification et de patriotisme d'entreprise. L'utilisation intéressée de la pratique sportive trouve d'autres terrains de prolifération puisque certains employés sont embauchés uniquement pour leurs compétences sportives : « On m'a dit que si j'accepte de jouer au Club Olympique de Billancourt, je serai embauché chez Renault » (Mouroux, 1981). Quelques traces éparses des affinités lexicales entre ces deux espaces apparaissent durant les « années folles ». Le journal

interne de l'entreprise Berliet, significativement intitulé *L'Effort*, stipule en 1920 qu'une « usine bien organisée doit être comme une équipe de football [...] où chacun se met de lui-même à la place qui lui convient le mieux, et où il remplit son rôle, avec orgueil, avec joie, de tout son cœur » (Fridenson, 1989). Les prémices de l'institutionnalisation du sport dans l'entreprise se trouvent dans la création, dès 1898, des ASPTT (Arnaud, 1994). La prédominance de l'industrie de l'automobile en fait une des avant-gardes de l'utilisation du sport (création du Club Olympique des Usines Renault en 1917, du Football Club de Sochaux en 1928 et de l'Athlétic Club Citroën en 1931). Par la suite, les syndicats défendent l'idée d'une gestion des activités sociales de l'entreprise pour éviter toute forme de paternalisme (Burlot, 2001) et l'ordonnance du 22 février 1945 relative à l'apparition des comités d'entreprise (Cohen, 1991) offre une structure adéquate à l'organisation du sport. Le début des années 1980 marque le nouvel âge du sport (Ehrenberg, 1991) et précipite, dans un contexte de réhabilitation des valeurs libérales, l'indispensable redéfinition du rôle et des fonctions du service des ressources humaines. Plus récemment, ce phénomène trouve comme facteur accélérateur l'importance grandissante du consulting en entreprise et l'avènement des coaches, sorte de « thaumaturges » permettant de réduire l'imprévisibilité du facteur humain.

## 2.2. Une réalité multiforme

Aujourd'hui, les entreprises contemporaines bénéficient d'un terreau institutionnel stable pour mettre en place leurs politiques de mobilisation du personnel. Qu'elles aient un caractère étatique, institutionnel, scolaire ou bien associatif, les connexions entre le sport et l'entreprise recouvrent de multiples réalités. L'importance prise par le sport en entreprise se caractérise par la création, le 29 mars 2003, de la FFSE (Fédération Française du Sport d'Entreprise). Version actualisée de l'Amicale des Clubs Corporatifs (créée en 1952), cette dernière a pour vocation

de favoriser la pratique sportive dans les associations créées au sein d'entreprises. D'autres institutions comme l'EFCS (European Federation for Company Sports) et les World Corporate Games assurent la légitimité et l'encadrement du sport d'entreprise à l'échelle internationale. Au niveau législatif, l'État avalise l'utilisation du sport par les entreprises puisque la loi du 29 juillet 1998 édicte que « l'organisation des activités physiques et sportives sur le lieu de travail est une condition essentielle au développement du sport pour tous ». Ces espaces bénéficient de plus d'une légitimité de type associatif : l'Association nationale pour la promotion des activités physiques et sportives dans le monde du travail (ASMT) favorise le rapprochement du sport et de l'entreprise. Des formations spécialisées sur cette thématique apparaissent. Ainsi, l'ESSEC de Cergy-Pontoise a décidé, en partenariat avec l'INSEP, de lancer le mastère « Sport, Management et Stratégie d'entreprise », afin de « former des spécialistes de l'expertise managériale relative à l'utilisation du sport par les entreprises ». Enfin, l'existence d'entreprises dont l'activité repose uniquement sur la vente d'une prestation sportive – stages outdoor, cours de fitness, etc. – à destination des professionnels d'autres sociétés privées corrobore à elle seule l'importance de la demande en matière de pratiques sportives d'entreprises. Parmi ces prestataires spécialistes du coaching, AG Performance, Adventure Sport Organisation, Sportadvance ou Sensation Différente proposent aux dirigeants des formules clés en main.

Ce nouveau type de recours au sport dans l'entreprise émerge à la fin des années 1980 (Ehrenberg, 1991) et correspond à une reconfiguration des relations entre sport et entreprise. L'avènement du « coaching sportif » laisse augurer une modification du rapport des cadres au sport et à son implantation dans le lieu de travail. Ceci conduit à interroger les mécanismes de diffusion et de perception des discours liés à l'émergence de cette nouvelle forme de pratique sportive en entreprise.

### 3. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS ET DISPOSITIF D'ANALYSE

#### 3.1. L'organisation du sport chez Adidas

Chez Adidas, l'offre sportive se compose de l'espace *Diambars* – une salle de fitness, une salle de musculation, une salle de sport indoor, des tables de ping-pong, un billard, un jeu de fléchettes et un baby-foot – auquel s'ajoute une réserve matérielle (VTT, ballons) dédiée aux pratiquants libres. Ces infrastructures sont situées en face du bâtiment de travail. Choisir comme support d'étude le siège national de la société Adidas se justifie par trois principales raisons. D'abord, sur le plan de l'offre sportive, la « marque aux trois bandes » est, de tous les équipementiers sportifs, celle dont la politique sportive interne – au niveau des structures – est la plus développée dans l'hexagone<sup>4</sup>. La firme allemande occupe ensuite une position dominante sur le plan économique puisqu'elle est leader de son marché en France et en Europe. Enfin, sur le plan des ressources humaines, Adidas est, de tous les sièges nationaux de l'hexagone, l'entreprise sportive qui compte le plus grand nombre d'employés, à savoir 392 personnes recensées au 1er janvier 2004 (Décathlon en compte certes 1300 mais il s'agit du siège international). L'organisation du sport en interne est placée chez Adidas sous la responsabilité du service des ressources humaines qui délègue à un comité – le *Com'Vie* – la charge d'animer l'aspect social et sportif de l'entreprise. Composé de dix employés nommés – en fonction de leurs compétences sportives et avec leur consentement – par la direction des ressources humaines, le *Com'Vie* dispose d'un budget annuel de 45 000 €. Ainsi, les membres ont pour mission de développer la décoration interne, de mettre en place des animations autour de l'activité sportive qu'ils

chapeautent. De manière générale, toutes les installations sont à accès libre. Les séances de fitness et disciplines associées (kick & caf – cuisses, abdominaux, fessiers –, step, etc.), qui ont lieu quatre fois par semaine, sont encadrées par du personnel extérieur (Adidas s'octroie les services d'un professeur extérieur moyennant 9000 € par an). Concernant les sports collectifs, des entraînements et tournois sont organisés ponctuellement par un des membres du *Com'Vie*. À noter qu'Adidas ne dispose pas d'association sportive et que le comité d'entreprise subventionne la totalité des cours de fitness pour les pratiquants assidus et remboursés, à hauteur de 45 € par an, les dépenses « loisirs » (ex. : places de cinéma) des non-pratiquants.

#### 3.2. Corpus d'hypothèses et structure méthodologique de la monographie

L'intégration du sport, entendu en tant que matérialité – la salle de fitness – mais aussi comme un symbole – l'imagerie sportive, au sens de Pociello (1999) –, dans la politique de communication interne de la société Adidas résulterait d'une volonté de mobilisation du personnel de la part des dirigeants. La mise en place d'un complexe sportif serait un désir affiché d'accroître l'investissement des salariés, et conséquemment leur implication et leur rendement. De plus, il semble que les salariés aient des rapports différenciés à la politique de communication interne par le sport (Pichot, 1997 ; Burlot, 1999, Martuccelli, 2004) – rapports qu'il faudra s'efforcer de caractériser. Une des origines de ces différences pourrait s'expliquer par la trajectoire professionnelle des cadres (Dubar, 2004). On peut aussi supposer que l'investissement sportif (le fait de pratiquer assidûment ou pas du tout) modifierait les représentations de la politique interne et par conséquent l'image de

4. Enquête téléphonique menée auprès des sièges sociaux des vingt-cinq plus grands producteurs et distributeurs d'articles de sport en France, in Pierre, J. (2004b). *Le sport dans l'entreprise, jeux sociaux et enjeux symboliques. Analyse comparative des fonctions du sport chez Adidas France et Nestlé France*. Mémoire de DEA STAPS, effectué sous la dir. de W. Gasparini, Université Marc Bloch, Strasbourg. À noter que les sièges internationaux situés en France (Décathlon et Le Coq Sportif) ne rentrent pas dans cet échantillon.

## Distribution des salariés chez Adidas

Niveau hiérarchique \ Service	Marketing Communication		Vente		Finance		Service commercial et logistique		Ressources humaines		Informatique		TOTAL	
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H
Directeurs de services	1	4	0	3	0	3	0	2	0	1	0	1	1	14
Managers	5	7	0	11	1	5	0	4	3	2	2	2	11	31
Cadres intermédiaires	38	28	66	62	29	13	36	20	10	5	4	10	183	138
Vendeurs													13	1
													TOTAL	392

Légende : F : femme / H : homme

## Échantillon des cadres interrogés

Niveau hiérarchique \ Service	Marketing Communication	Vente	Finance	Service commercial et logistique	Ressources humaines	Informatique
	Directeurs de services	H / F	H		H	H
Managers	F	H	H	F		H
Cadres intermédiaires <sup>5</sup>	H	H / F	F		F	F

l'entreprise. Le tableau d'opérationnalisation des hypothèses, qui a servi de base à la construction du guide d'entretien, recense les indicateurs permettant de rendre compte de cette réalité (cf. annexe). Diligentée à Landersheim en Alsace – siège d'Adidas France –, cette enquête qualitative repose sur dix-neuf entretiens semi-directifs effectués auprès des cadres. Seize personnes représentent le plus fidèlement possible les différents types de cadres de l'entreprise (cf. tableau) et trois autres ont été choisies en qualité d'expert : le directeur général, l'instigateur du sport à Landersheim (ex-DRH d'Adidas France), ainsi que la personne la plus investie dans le sport *in situ*, responsable de la gestion des inscriptions aux cours de fitness. Les entretiens ont duré entre trois quarts d'heure et une heure et demie. À noter que l'ensemble des salariés du siège social – à

l'exception des vendeurs qui travaillent sur le terrain – portent l'appellation « cadre » et bénéficient à ce titre d'une « plus-value nominale » (Boltanski, 1978).

#### 4. LA RHÉTORIQUE DÉVELOPPÉE PAR LA DIRECTION

##### 4.1. La logique des discours : au nom du sport et de ses valeurs

Les responsables de la politique sportive interne chez Adidas, à savoir les membres du service des ressources humaines, le directeur de la communication (« dircom ») et le directeur général, justifient les stratégies qui gouvernent leurs actions en faisant référence à la nécessité pour leurs salariés d'intégrer la culture sportive. Le directeur de la communication affirme : « Comment voulez-vous, vous les comptables, les

5. Le fait que la catégorie « cadres intermédiaires » soit sous-représentée par rapport à l'échantillon de départ amène certes un biais méthodologique mais n'affecte pas l'analyse en tant que telle dans la mesure où l'on suppose que, selon le niveau hiérarchique occupé, les salariés n'entretennent pas le même rapport aux avantages sociaux et à la communication qui leur est inhérente.

logisticiens, les informaticiens, les commerciaux, parler de nos gammes et de Zidane si vous ne savez pas ce que c'est que de mouiller le maillot de temps en temps ? ». De même, l'ancien DRH de l'entreprise poursuit : « Notre volonté était que les collaborateurs baignent le plus possible dans l'univers du sport à travers les produits, les champions, les événements, pour qu'ils fassent partie intégrante de la culture et de l'identité interne de l'entreprise ». L'équipementier allemand cherche à s'imposer comme une référence culturelle par rapport aux autres entreprises, surtout celles qui n'exercent aucun lien avec le sport : « Avoir dans nos équipes des gens qui ne savent pas ce que c'est que le mur des 30 km en marathon ou la désorganisation collective en rugby serait une honte par rapport à notre histoire. On ne serait plus crédible vis-à-vis de l'extérieur. Aujourd'hui, on voudrait absolument éviter que les salariés d'Adidas aient moins la culture sportive que ceux de Peugeot ou de Toyota » (directeur général).

De plus, Adidas construit sa politique de communication interne de façon centrale sur la recherche du bien-être de ses salariés. Lorsque l'on questionne le directeur général à propos d'une utilisation intéressée du sport, en mettant en relation les services d'ordre sportif avec un niveau d'exigence élevé, il répond qu'il a deux objectifs à travers le développement du sport en interne : « Faire venir des professionnels de Paris et choyer les collaborateurs pour qu'ils disent qu'ils sont chez le meilleur employeur d'Alsace ». En lui évoquant les bénéfices que l'entreprise peut en tirer, notamment en termes d'augmentation de l'implication et du rendement, il précise : « Il y a peut-être un côté lié à la productivité. Mais, là-dessus, je n'ai pas d'idées, je ne me rends pas compte. [...] Chez Adidas, on ne fait pas des choses très calculées ». À travers l'ensemble de ces propos, on peut penser que la construction de la salle de sport ne répond pas à une stratégie consciente de la part de dirigeants qui souhaiteraient par là accroître directement et

substantiellement le rendement de leurs collaborateurs.

Afin de développer son potentiel humain, le service des ressources humaines de la marque bavaroise a mis en place une communication interne basée sur quatre « valeurs » clés – responsabilité, ambition, confiance, respect – qui accompagnent le quotidien des collaborateurs (en filigrane sur leurs blocs-notes, illustrées sous la forme de posters à l'imagerie très évocatrice ou de photos dans les lieux communs, y compris les plus intimes comme les sanitaires, etc.). En agissant sur les « valeurs » et la « culture », l'entreprise cherche à étendre l'emprise du management et ainsi à développer des moyens de contrôle en empêchant les individus d'inventer des formes d'organisation concurrentes (Villette, 1988). Il ne fait pas de doute que ces valeurs sont liées à une volonté de développer la créativité des salariés (Stroobants, 1993) et conséquemment d'accroître leur investissement. La « responsabilité » correspond à la faculté d'exécuter correctement et dans le temps imparti l'ensemble des tâches confiées. La responsabilisation des salariés se traduit par une euphémisation du pouvoir dans la mesure où la figure de la responsabilisation ne véhicule pas de contenu normatif précis et enjoint plutôt les salariés à devenir les acteurs de leur vie professionnelle (Martuccelli, 2001). Elle implique que chacun est responsable non seulement de ses actes – ce qui correspond au modèle de la responsabilité – mais de tout ce qui lui arrive. De même, l'« ambition » ne se définit-elle pas comme le plaisir ardent d'aller au bout de sa mission, de respecter la devise chère au père Didon (*citius, altius, fortius*) ? En allant un peu plus loin, ne peut-on pas penser que la « confiance » correspond à la valeur par excellence qui permettrait de pallier les éventuels découragements des employés ? La confiance devient une compétence qui encourage la flexibilité des salariés (Courpasson & Livian, 1991). Quant au « respect », ne passe-t-il pas aussi par celui de ses collaborateurs et de leur travail où, pour le bien de l'équipe, l'employé

est contraint de s'investir corps et âme pour remplir ses missions dans un laps de temps limité (qui ne cesse de se rétrécir, la marque étant passée à quatre collections par an) ? La charge de travail quotidienne augmente continuellement et les cadres avouent discrètement (soit en dehors de l'entretien, soit en chuchotant) que les missions qui leur sont confiées sont de plus en plus « nombreuses », « importantes » et souvent « pénibles à réaliser dans le temps imparti ». L'ensemble de ces valeurs promulguées par Adidas participe d'une atténuation des expressions d'opposition et dissimule l'éventualité d'intérêts contradictoires dans l'entreprise (Dugué, 1994). À titre d'exemple, l'« autonomie » exerce une double contrainte – « sois autonome » – qui, transmettant simultanément deux incitations contraires, place le salarié dans une situation qu'Élisabeth Dugué qualifie d'« intenable ». « Du fait de cette double injonction, ils [les salariés] vivent la déchirure des réalités inconciliables sans parvenir à élucider clairement ce qui les rend inconciliables, et en se sentant, de ce fait, coupables de l'échec de la conciliation », ce qui a pour corollaire de renforcer la pression qui pèse sur les salariés : « Rendus responsables des effets de la domination qui s'exerce sur eux, ils ne peuvent pas se poser clairement comme dominés » (Dugué, 1994). Et lorsque l'on sait que les quatre points d'orgue sus-évoqués sont intégrés dans la rémunération des cadres – comme items des grilles d'évaluation –, force est de constater que cet usage stratégique vise à accroître leur productivité. Le sport intervient ici comme un formidable support des quatre valeurs promulguées par les ressources humaines. Mieux que n'importe quel autre outil, il véhicule chez Adidas le culte de la performance et du dépassement de soi. Le directeur général a beau déclarer, concernant la politique interne de management du personnel, que le sport n'intervient pas pour « filer du pognon aux capitalistes », il ne fait pas de doute qu'on assiste à une euphémisation de la finalité lucrative de l'entreprise (Aubel *et al.*, 2004) et

que les valeurs clés d'Adidas constituent autant d'éléments d'une rhétorique de justification du capitalisme (Martuccelli, 2001). La dénégation de l'économie monétaire demeure une des dimensions essentielles de la légalité propre du champ sportif et, par conséquent, un axe essentiel de communication pour des équipementiers comme Adidas. Les dirigeants savent pertinemment que l'efficacité d'Adidas dépend fortement, comme dans n'importe quelle entreprise inscrite dans le processus de modernisation, de l'engagement des individus.

#### 4.2. Entre usage coercitif et exigences contractuelles

À ce niveau de l'analyse, il importe de réaliser un double constat. Le premier est relatif à la somme de travail fournie quotidiennement par les cadres d'Adidas ; le deuxième concerne la satisfaction des salariés par rapport à l'attention qui leur est portée. Il convient donc de préciser au préalable que le niveau d'exigence en matière de travail à fournir est très élevé, le directeur général est le premier à l'avouer : « Ils [les salariés d'Adidas] sont comme des boxeurs. Ils savent qu'ils vont prendre des coups mais ils sont quand même contents d'aller boxer » ; ou bien encore : « Le niveau d'exigence est très élevé chez Adidas » (directeur du service commercial). La majeure partie des cadres confesse qu'ils travaillent plus de cinquante heures par semaine et que l'urgence est leur credo. Qu'ils pratiquent ou non une activité physique dans leur établissement, les collaborateurs de la « marque aux trois bandes » déclarent unanimement qu'ils ont de la « chance » de disposer de ces services sportifs. Ils se considèrent comme des « privilégiés » et attestent qu'ils sont « fiers » de travailler chez Adidas, bref, qu'ils sont davantage choyés que leurs homologues concurrents : « J'ai commencé le sport grâce à Adidas. [...] Un grand coup de chapeau à Adidas ! » (selon un cadre intermédiaire du marketing) ; « Je pense que l'on a beaucoup de chance d'avoir une salle de sport par rapport à d'autres sociétés. [...] On est plu-



tôt privilégié à ce niveau-là », affirme un des managers des ventes. Une cadre du service informatique, qui ne s'adonne jamais à la pratique sportive sur place, explique : « Les gens qui pratiquent sont contents, donc, au moins pour ceux-là, je suis satisfaite ». Les salariés d'Adidas ont, pour la plupart, le sentiment d'être chez « le meilleur employeur d'Alsace » (d'après le directeur général).

On peut mettre ici en évidence l'instauration d'un **culte du privilège**, une forme de croyance généralisée en l'exclusivité des avantages sociaux. Le culte du privilège développe la sensation d'avoir la chance de travailler pour le compte du meilleur équipementier sportif, bref, d'être favorisé par rapport aux autres entreprises. Le directeur général confirme – quand il ne cultive pas – cette croyance : « Tout le monde envie les gens qui travaillent chez Adidas ». Ce culte du privilège est moins une illusion qu'un réel moyen de pression sensé accroître l'investissement des salariés. Un cadre intermédiaire du service marketing fraîchement embauché confie justement :

« Je me souviens de l'une des phrases du DRH lors d'une réunion sur la rémunération [...] où il insistait sur l'aspect difficile des horaires en montrant que d'autres entreprises n'avaient pas forcément toutes les installations dont on dispose. [...] Du coup, cela devient normal de travailler jusqu'à vingt et une heures chaque jour ».

Le développement du culte du privilège participe *in fine* à la création d'une dette envers l'entreprise, c'est-à-dire que les salariés se sentent redevables envers leur société. Puisque l'entreprise les respecte, il faut que ces derniers se montrent « à la hauteur » (cadre intermédiaire des ventes), quelles que soient les difficultés des missions confiées. Ce processus, que l'on qualifie de **don coercitif**, a pour corollaire de créer un retour – en termes d'investissement. Partant de l'idée que la réciprocité est la base de l'implication des salariés, les responsables du person-

nel orientent leurs stratégies de mobilisation sur une **exigence contractuelle**.

« L'entreprise a une obligation et le collaborateur des devoirs. Il faut que, dans la relation, chacun puisse s'y retrouver. Si la relation est équilibrée, de la forme gagnant-gagnant, les deux vont arriver à construire quelque chose et on aura atteint un objectif. On essaye de faire en sorte que chacun puisse s'y retrouver le plus souvent possible ».

Cette déclaration d'une des responsables des ressources humaines illustre bien la logique dans laquelle se trouvent les dirigeants d'Adidas. Tout porte à croire que la plupart des salariés « exécutants » sont aussi dans cette logique : « C'est un peu un bénéfice mutuel » (un manager des finances) ; « J'ai fait comprendre aussi que c'est du donnant-donnant, c'est-à-dire que l'on peut s'investir plus mais on attend dans ce cas un retour en termes de rémunération » (un cadre intermédiaire du marketing) ; « À un moment donné, si l'entreprise est satisfaite et que le collaborateur est satisfait, je ne vois pas pourquoi il devrait y avoir un débat » (le directeur du service commercial et logistique). Indubitablement, le sport – au moins dans son acception symbolique et parce qu'il contribue à faire dire aux salariés qu'ils sont « privilégiés » – se convertit, par les avantages matériels qu'il procure, en une rémunération d'ordre symbolique et favorise ainsi l'accès à un statut social valorisant. Il serait malgré tout illusoire de croire à une homogénéité des rapports au sport. Les limites qui suivent contribuent à montrer que la réalité demeure plus subtile qu'il n'y paraît.

## 5. LA NÉCESSAIRE RELATIVISATION DES RÉSULTATS

### 5.1. Quelques limites d'ordre matériel

Plusieurs limites viennent infléchir la thèse d'une utilisation rationnelle et calculée du sport. Les responsables des ressources humaines ne disposent tout d'abord d'aucun outil de mesure ayant trait aux effets du sport en interne. Ce

déni d'intérêt trouve un prolongement dans le fait que l'engagement des dirigeants chargés de la promotion du sport se limite à une délégation (voire une dénégation) de l'organisation au Com'Vie et à quelques salariés volontaires. Ensuite, le pourcentage de collaborateurs qui participent régulièrement<sup>6</sup> aux activités sportives avoisine les 10 % de l'effectif total. Cette proportion a pour corollaire de dresser une limite évidente quant à l'impact final des effets du sport sur le personnel. La population pratiquante n'est de surcroît pas celle qui correspond au « cœur de cible » de la politique de mobilisation du personnel : les plus investis sont souvent les secrétaires, les assistants, les vendeurs, alors que ce sont les managers et les directeurs de services qui sont les plus enclins à être stressés, donc à avoir besoin d'une séance de sport. Aucun cadre de la direction ne fréquente les installations sportives pour deux raisons majeures : un « manque de temps » pour la plupart et le refus de se retrouver « en petite tenue devant tout le monde » pour d'autres. Quant au directeur général, il ne participe pas, de « peur d'inhiber les gens » par sa présence. De même, le « dircom » confie : « Si j'arrive pour jouer au football, ça risque de casser le jeu ».

Malgré ces limites, la totalité des personnes interrogées déclare – parfois même sans les utiliser – être très satisfaite des infrastructures mises à leur disposition et croit, en règle générale, aux vertus bénéfiques et régénératives du sport. Parce qu'ils baignent au quotidien dans une culture sportive, les employés de la marque allemande développent des croyances positives sur les vertus du sport pratiqué à l'heure du déjeuner par exemple. Une manager du service informatique atteste : « Les effets du sport se ressentent si l'on a eu une matinée chargée. On va être dans une autre démarche qui est tout à

fait constructive pour l'entreprise et pour l'ambiance de travail. [...] On peut repartir et se remettre une autre pression jusqu'à la fin de la journée » ; tandis qu'un cadre intermédiaire du marketing avance : « Le sport me fait vraiment un grand bien. C'est de l'oxygène en plus. Je repars de bon pied, de bonne humeur. Moralement, je suis plus détendu. [...] Le sport a un effet régénérateur ». Les entretiens avec les salariés d'Adidas révèlent donc des points communs comme un sentiment de fierté partagé par tous ou bien une satisfaction unanime concernant l'attention que leur porte la direction. Mais il existe également des singularités dans leur manière d'appréhender l'usage du sport et la rhétorique des dirigeants.

## 5.2. Des rapports différenciés

Les récits collectés lors de l'enquête permettent de dégager trois groupes relativement homogènes. Certains salariés déclarent que l'installation des infrastructures sportives « est vraiment du bonus » (d'après un manager informatique), ou encore « S'ils le font, c'est qu'ils peuvent se le permettre. [...] L'entreprise ne fait pas cela pour qu'on travaille davantage » (cadre intermédiaire du marketing). Ces collaborateurs entretiennent un **rapport idéaliste** avec leur entreprise. Selon leurs dires, l'entreprise leur offre gracieusement ces services sans rien attendre en échange : « C'est vraiment altruiste », affirme une cadre intermédiaire du marketing. Quant à une secrétaire de direction, elle clame, en parlant du complexe Diambars : « Un grand coup de chapeau à Adidas ! ». Une forme de violence symbolique, au sens de Bourdieu et Wacquant (1992), s'applique sur ces salariés<sup>7</sup>. Cette violence symbolique, qui s'exerce sur les salariés avec leur complicité, varie en fonction de la méconnaissance des conditions et des instruments de son exercice (Bourdieu, 1984). Dans le cas d'Adidas,

6. Ont été considérés comme réguliers les pratiquants qui s'inscrivaient et pratiquaient au moins trois fois par mois une activité sportive dans l'entreprise. L'analyse a été effectuée à partir des fichiers d'inscription aux cours de fitness des mois de mars, avril et mai 2004 du site intranet de la société Adidas.

7. Ce constat a également pu être réalisé dans le champ de l'offre sportive commerciale, notamment chez Décathlon (Gasparini, 2004) mais aussi dans d'autres secteurs comme celui des fast-food (Brochier, 2001).

elle contribue à faire accepter aux cadres les contraintes importantes de leurs missions (ce sont paradoxalement les mêmes personnes qui, un peu plus tard dans l'entretien, se plaindront le plus de la pression qu'elles subissent). En ce sens, les cadres concernés intériorisent une vision du monde légitime imposée par les dirigeants d'Adidas. Bourdieu (1994) explique comment un des effets de la violence symbolique est la transfiguration des relations de domination – il s'agit ici de la domination temporelle, de l'exigence importante de travail – en relations affectives, la transformation du pouvoir en charme propre à susciter un enchantement affectif (« Un grand coup de chapeau à Adidas ! »).

Plus réservés, d'autres employés confient que les dirigeants « ne mettent pas en place toutes ces infrastructures pour nous faire plaisir. Ils attendent un retour de manivelle. Quelque part, c'est normal » (manager des ventes). Ils acceptent cette contrainte et entrent dans une démarche d'échange marchand qu'ils qualifient de « donnant-donnant ». Ils attendent d'ailleurs de leur entreprise qu'elle leur offre des avantages financiers et/ou sociaux. « J'ai fait comprendre aussi que c'est du donnant-donnant, c'est-à-dire que l'on peut s'investir plus mais on attend dans ce cas un retour en termes de rémunération » (manager du marketing). Cette relation, que l'on peut qualifier de **rapport stratégique**, correspond à l'association pour le salarié d'une adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise avec la création d'opportunités personnelles (Thevenet, 1986). Par ailleurs, cette approche correspond à la logique communicative de l'entreprise (cf. le paragraphe sur les exigences contractuelles).

D'autres affirment enfin que « les installations qu'Adidas a faites ne sont pas désintéressées. *A priori*, c'est super, on peut faire du sport mais derrière, il y a toujours un impact business. [...] Elle ne le fait pas par simple philanthropie » (d'après un manager des finances), ou encore : « Malheureusement, l'entreprise est construite dans une économie capitaliste et n'est pas ci-

toyenne. Tout ce qui peut amener quelque part une augmentation de profit est utilisé. Le sport est un de ces outils » (un cadre intermédiaire du marketing). Ces cadres sont dans un **rapport critique** vis-à-vis de leur société. David Courpasson, qui parle à ce titre l'« obéissance critique », précise que la contrainte est comprise et interprétée par ces individus (Courpasson, 2000).

En focalisant notre attention sur les propriétés socio-économiques des salariés interrogés, force est de constater que, bien plus que l'origine sociale, c'est la trajectoire sociale qui constitue un des deux facteurs les plus pertinents pour distinguer le rapport au sport chez Adidas. Là où Dubar a montré que l'adhésion au discours de l'entreprise dépendait de la trajectoire professionnelle du salarié (Dubar, 2004), il s'avère, chez Adidas, que plus la trajectoire sociale est ascendante (employés dont les parents sont issus des classes populaires) et plus la distance critique est grande et réciproquement. Les autres facteurs – l'ancienneté dans l'entreprise et le sexe – sont, dans le cadre de notre enquête, peu explicatifs en tant que tels. Enfin, les plus assujettis sont les cadres qui sont les plus investis dans la pratique sportive *in situ*. Il n'est pas inintéressant de noter qu'une disparité existe entre les services. En effet, les cadres du marketing – c'est-à-dire ceux qui participent le plus activement au sport dans l'entreprise et ceux qui ont un fort capital sportif (pratiquants réguliers, consommateurs de culture sportive, étudiants issus de la filière STAPS, etc.) – ont dans l'ensemble moins de recul que leurs homologues du service informatique ou financier.

Enfin, là où Aubelet *et al.* (2004) avaient constaté que certains postes ne nécessitaient pas de compétences sportives particulières (contrôleurs de gestion, informaticiens, secrétaires, etc.), on relève également le même type de diversité des rapports en fonction du poste occupé (fort lien avec l'univers du sport par opposition aux fonctions communes à toutes les entreprises, et ce, quel que soit le secteur de production).

## 6. CONCLUSION

---

Les effets de la pratique sportive des cadres *in situ* demeurent relativement limités (faible taux de fréquentation, manque de disponibilité des cadres, cible non appropriée, etc.). En revanche, le sport se substitue essentiellement en un atout d'ordre symbolique dans la mesure où il participe à la création chez les cadres d'un sentiment lié au privilège, avec comme conséquence l'installation d'un pouvoir qui exerce chez eux une contrainte diffuse. De ce point de vue, le sport s'assimile à un don coercitif. Une des déclarations illustre parfaitement ce processus : « [...] Du coup, cela devient normal de travailler jusqu'à 21 heures chaque jour ». Le sport se convertit en partie en une rémunération symbolique censée compenser l'ardeur au travail et récompenser l'implication des cadres, en valorisant leur statut social. Ainsi, par ses connotations positives, le sport participe à rendre l'employé fier de travailler pour le compte de la marque allemande. Mais, bien plus qu'une compensation, les valeurs du sport jouent en faveur des dirigeants en poussant les cadres à travailler davantage, au nom de la passion du sport. Les salariés d'Adidas, pour la plupart passionnés de sport, ont bien trop de chance de pouvoir travailler chez « le meilleur employeur d'Alsace » pour oser se plaindre du surplus de travail et de l'urgence dont ils sont les victimes permanentes.

Ce culte du privilège est différemment intériorisé. En effet, tous les cadres intermédiaires, les managers et les dirigeants n'entretiennent pas – selon leurs propriétés sociales notamment – le même rapport au recours au sport *in situ*. Certains voient dans le sport un instrument de manipulation du personnel. Les dirigeants se défendent de cette utilisation « cynique » (d'après le directeur général) et misent sur une politique d'exigences contractuelles (du type « donnant-donnant » : plus de services offerts versus plus d'engagement au travail). Par un jeu sémantique et imagé subtil, l'intérêt des employeurs se-

rait identique à celui des employés (Chauchard & Hardy-Dubernet, 2003). Et, même s'ils avouent que le niveau d'exigence reste dans l'ensemble très élevé, les dirigeants excluent *de facto* la question d'une utilisation intéressée du sport comme facteur d'augmentation de la productivité, c'est-à-dire de faire plus dans un temps inchangé – productivité du travail – et d'intensifier le travail des cadres par l'allongement de leurs horaires. Ils affirment que le recours au sport (essentiellement matérialisé par le complexe Diambars et symbolisé par le décorum des valeurs clés promues par l'entreprise) remplit un double objectif : « choyer » les cadres et faire en sorte qu'ils soient imprégnés par la culture sportive. D'ailleurs, les nombreuses limites sus-évoquées (faible taux de fréquentation, manque de temps, cible non appropriée) accréditent les discours des dirigeants, en leur fournissant des arguments de poids. Dans sa logique de management des ressources humaines, l'entreprise Adidas correspond parfaitement à un cercle vertueux combinant forte contribution et forte rétribution (Benoît-Guilbot, 1965). Pour donner une continuité à cette étude, il reste désormais à analyser les effets du recours au sport – et, au-delà, des pratiques managériales – dans des entreprises dont l'activité commerciale n'est pas liée à l'univers du sport.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ABORD DE CHATILLON, E., DESMARAIS, C. & MEUNIER, M. (2003). *Mobiliser les ressources humaines*. Paris, Éditions Foucher.
- ARCHIER, G. & SÉRYEIX, H. (1984). *L'entreprise du troisième type*. Paris, Le Seuil.
- ARNAUD, P. (1994). *Les origines du sport ouvrier en Europe*. Paris, L'Harmattan.
- AUBEL, O., BAUGER, P., FABER, C. ET PICHOT, L. (2004). Définir les compétences : un enjeu pour l'emploi sportif. *Revue Travail et Emploi*, 99, 121-130.
- AUBERT, J., GILBERT, P. & PIGEYRE, F. (2002). *Management des compétences : Réalisation, concepts, analyses*. Paris, Dunod.
- AZOULAY, D. (1996). *Gérer la relation entreprise salariés*. Paris, Éditions Liaisons.

- BARBUSSE, B.** (1997). *Sport et entreprise : des apports réciproques en matière de gestion des ressources humaines*. Thèse de doctorat STAPS, Université René Descartes, Paris.
- BARBUSSE, B.** (2002). Sport et entreprise : des logiques convergentes ? *L'Année sociologique*, 52-2, 391-415.
- BARRAUD, V.** (1999). *Contribution à l'étude du lien entre pratiques de GRH et performance financière de l'entreprise : le cas des pratiques de mobilisation*. Thèse de doctorat, Université de Toulouse 1.
- BEAUD, S. & PIALOUX, M.** (1999). *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Paris, Fayard.
- BENOÎT-GUILBOT, O.** (1965). Statut dans l'entreprise et attitudes syndicales des ouvriers. In R. Boudon & P. Lazarfeld, *Le vocabulaire des sciences sociales* (pp. 135-147). Paris, Mouton.
- BOLTANSKI, L.** (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, Éditions de Minuit.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E.** (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- BORZEIX, A. & LINHART, D.** (1988). La participation : un clair-obscur. *Sociologie du travail*, 1, 384-397.
- BOURDIEU, P.** (1984). *Questions de sociologie*. Paris, Éditions de Minuit.
- BOURDIEU, P. & WACQUANT, L.** (1992). *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*. Paris, Le Seuil.
- BOURG, J.-F. & GOUGUET, J.-J.** (2001). *Economie du sport*. Paris, La Découverte.
- BROHM, J.-M.** (1992). *Sociologie politique du sport*. Paris, PUN.
- BURLOT, F.** (1997). *Le sport en entreprise, un outil de cohésion interne. Enjeux identitaires et mécanismes idéologiques*. Thèse de doctorat STAPS, Université Paris-Sud Orsay, Paris.
- BURLOT, F.** (2000). Le sport en entreprise : un vecteur de communication interne. *Revue STAPS*, 53, 65-77.
- BURLOT, F.** (2001). L'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines. Le cas d'Apple. In M. Desbordes (Éd.), *Stratégie des entreprises dans le sport. Acteurs et management* (pp. 181-195). Paris, Economica.
- BURLOT, F. & PICHOT, L.** (2004). L'évènement sportif et la cohésion des salariés en entreprise. In M. Desbordes (Éd.), *Stratégie des entreprises dans le sport. Acteurs et management* (pp. 221-248). Paris, Economica (2<sup>e</sup> édition).
- CHAUCHARD, J.-P. & HARDY-DUBERNET, A.-C.** (Éds) (2003). *La subordination dans le travail*. Paris, La Documentation française.
- CHARTIER, R. & VIGARELLO, G.** (1982). Les trajectoires du sport : pratiques et spectacle. *Revue Le débat*, 19, 29-49.
- COURPASSON, D. & LIVIAN, Y.-F.** (1991). Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 3-9.
- COURPASSON, D.** (2000). *L'action contrainte*. Paris, PUF.
- DE COSTER, M.** (1999). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*. Bruxelles, De Boeck Université (3<sup>e</sup> édition).
- DUBAR, C.** (2004). *La socialisation*. Paris, Armand Colin (3<sup>e</sup> édition).
- DUGUÉ, E.** (1994). La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du travail*, 3, 273-292.
- EHRENBERG, A.** (1991). *Le culte de la performance*. Paris, Hachette Littératures.
- FOURRE, C.** (1999). *Mise en scène de la métaphore sportive dans la formation professionnelle. L'exemple des stages « outdoor » organisés pour les cadres d'entreprise*. Thèse de doctorat STAPS, Université Paul Sabatier, Toulouse.
- FRIDENSON, P.** (1989). Les ouvriers de l'automobile et le sport. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 79, 50-62.
- FRIEDMANN, G. & NAVILLE, P.** (1972). *Traité de sociologie du travail*. Paris, Armand Colin (2<sup>e</sup> édition).
- GALAMBAUD, B.** (1993). Les pratiques de mobilisation dans l'entreprise. *Cahiers Français*, 262, 55-60.
- GASPARINI, W.** (2000). *Sociologie de l'organisation sportive*. Paris, La Découverte.
- GASPARINI, W.** (2003). La forme et le fond. Participation et exploitation chez Décathlon. *Regards sociologiques*, 24, 91-102.
- GASPARINI, W.** (2004). La face cachée de l'industrie du loisir. Nouvelles formes de domination au travail dans le champ de l'offre sportive commerciale. *Loisir et Société*, 27, 45-67.
- GUERRERO, S. & SIRE, B.** (2001). La notion de mobilisation en GRH. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 40, 82-90.
- HERZBERG, F.** (1968). One more time: how do you motivate employees ? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- HILTROP, J.-M.** (1999). The quest for the best: Human Resources Practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17, 4, 422-430.
- HUSELID, M.** (1995). The impact of Human Resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Review*, 18, 1, 653-672.
- KARPIK, L.** (1966). Attentes et satisfactions au travail. *Sociologie du travail*, 4, 389-416.
- LAGUILLAUMIE, P.** (1972). *Pour une critique fondamentale du sport*. Paris, Maspéro.
- LAVILLE, J.-L.** (1993). Participation des salariés et travail productif. *Sociologie du travail*, 1, 27-47.
- LE GOFF, J.-P.** (1995). *Le mythe de l'entreprise*. Paris, La Découverte.
- LINHART, D.** (2004). *La modernisation des entreprises*. Paris, La Découverte.

- LORIOI, M.** (2000). *Le temps de la fatigue, la gestion sociale du mal-être au travail*. Paris, Economica.
- MARTUCCELLI, D.** (2001). *Dominations ordinaires*. Paris, Balland.
- MARTUCCELLI, D.** (2004). Figures de la domination. *Revue française de sociologie*, 45-3, 469-497.
- MORSE, N.** (1953). *Satisfaction in the white-collar job*. University of Michigan, Ann Arbor.
- MOUROUX, A.** (1981). Du ballon rond à la tôle. *De Renault Frères constructeurs d'automobiles à Renault Régie Nationale*, 11, 225-234.
- PICHOT, L.** (1997). *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 en Sciences Sociales, Université Marc Bloch, Strasbourg.
- PICHOT, L.** (2000). Les usages du sport par les entreprises : des stratégies entrepreneuriales aux stratégies des agents. *Regards sociologiques*, 20, 53-65.
- PICHOT, L.** (2002). Le sport dans l'entreprise : politique de service ou instrumentalisation ? *Communication au colloque de la Société de Sociologie du Sport*, Toulouse, 1-8.
- PIERRE, J.** (2004a). Rapport à la marque et culture d'entreprise, le cas de la société Adidas France. *Revue européenne de management du sport*, 11, 95-136.
- PIERRE, J.** (2004b). *Le sport dans l'entreprise : jeux sociaux et enjeux symboliques. Analyse comparative des fonctions du sport chez Adidas France et Nestlé France*. Mémoire de DEA STAPS, effectué sous la dir. de W. Gasparini, Université Marc Bloch, Strasbourg.
- POCIELLO, C.** (1999). *Les cultures sportives*. Paris, PUF.
- POTOCKI MALICET, D.** (1997). *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*. Paris, Economica.
- RASPAUD, M.** (1993). Le sport, facteur de santé du salarié ? Note critique. *Revue STAPS*, 31, 39-46.
- RICHEZ, J.-C. & WAHL, A.** (1993). *La vie quotidienne en Alsace. Entre France et Allemagne 1850-1950*. Paris, Hachette.
- STROOBANTS, M.** (1993). *Savoir-faire et compétence au travail*. Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- THEVENET, M.** (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- VILLETTE, M.** (1988). *L'homme qui croyait au management*. Paris, Le Seuil.
- VILLETTE, M.** (1992). L'ingénierie sociale : une forme de la sociabilité d'entreprise. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 91, 49-60.
- VILLETTE, M.** (1997). Les fonctions rituelles des démarches stratégiques. *Revue française de gestion*, 112, 5-10.

## ANNEXE

Tableau d'indicateurs permettant d'élaborer le guide d'entretien de l'enquête

PROPRIÉTÉS GÉNÉRALES IDENTITÉ DU CADRE		REPRÉSENTATIONS SUR LE SPORT	
CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES	PROPRIÉTÉS LIÉES À LA POSI- TION DANS L'ENTREPRISE	INVESTISSEMENT SPORTIF ET CULTURE IN SITU	RAPPORT À L'USAGE DU SPORT
Sexe	<b>Actuellement</b>	<b>Investissement sportif</b>	<b>Point de vue sur la communication faite autour du sport</b>
Âge	Intitulé du poste occupé	Pratique : Oui / Non	Point de vue sur l'usage du sport et des avantages sociaux
Situation familiale	Ancienneté de ce poste	Seul / À plusieurs	Point de vue sur la politique de communication interne
Profession du père	<b>Dans le passé</b>	Fréquence / Régularité	Les bénéfices du sport sont-ils calculés par l'entreprise ?
Profession de la mère	Ancienneté cumulée dans l'entreprise	Moments de pratique	<b>Point de vue sur les rôles et les apports du sport</b>
Diplôme obtenu le plus élevé	Anciens postes dans l'entreprise	Raisons de la pratique ou de la non-pratique	À un niveau personnel
Intitulé exact du poste	Anciens postes hors de l'entreprise	« Culture sportive »	Incidences sur la qualité de travail
Niveau de salaire	<b>Perspectives d'avenir</b>	Langage spécifique, rites, rituels, temps collectifs, événements	Pour le service RH et l'entreprise en général
<b>Pratique sportive hors entreprise (Capital sportif)</b>	Volonté de rester dans l'entreprise	Liens spécifiques, différences entre prat. et non-prat.	<b>Conditions de travail</b>
Sport(s) pratiqué(s) Modalité de pratique Loisir / Compétition	<b>Image de l'entreprise Adidas</b>	<b>Opinion sur l'offre sportive d'Adidas</b>	Possibilité d'évolution interne, turnover, etc.
Niveau de pratique Volume horaire	Image perçue par les salariés de leur entreprise	Qualification de l'offre sportive	Rythme du travail (horaires, fatigue ?, 35h ?, congés, etc.)
Lieu pratique préféré (entreprise / domicile)	Rapport aux concurrents directs	Opinion sur le mode d'accès	Séparation temps de loisir / temps de travail
Consommation : lecture, télévision, etc.	Scénario d'une meilleure paye chez un concurrent	Opinion sur la communication faite autour du sport	Rémunération individualisée (participation, perf.)

## **ZUSAMMENFASSUNG : Der Rückgriff auf den Sport bei Adidas. Effekte von Managerdiskursen und -praktiken auf die Implikation von Führungskräften**

Der Anfang der 1980er Jahre ist gekennzeichnet durch ein steigendes Interesse, das man den Menschen in Unternehmen entgegenbringt. Das bedeutet für die Unternehmen wirksame Mittel zu finden, um die Arbeitnehmer zu mobilisieren. Heutzutage scheint der Sport sowohl als Mittel als auch als Modell ein wesentliches Element im Rahmen der internen Kommunikationspolitik zu sein. Seine physischen und symbolischen Eigenschaften werden zur Referenz, auf die zahlreiche Unternehmen ihre Managementstrategien bauen. Der Gegenstand dieses Artikels beschränkt sich auf den internen Gebrauch des Sports als Mittel der Mobilisierung des Personals. Anhand einer Einzelfallstudie, der Analyse des Unternehmens Adidas France, untersucht diese Arbeit den Diskurs von Führungskräften hinsichtlich dieses sozialen Vorteils und außerdem die Rezeption dieser Management-Rhetorik durch die leitenden Angestellten.

**SCHLAGWÖRTER :** Sport, Unternehmen, interne Kommunikation, Privileg, Zwangsgabe.

## **RIASSUNTO : Il ricorso allo sport nella società Adidas. Effetti dei discorsi e delle pratiche manageriali sull'implicazione dei quadri**

L'inizio degli anni 1980 segna un aumento dell'attenzione portata all'uomo in seno alle imprese e diminuisce la necessità per questi ultimi di trovare dei mezzi performanti che permettono di mobilitare i salariati. Utilizzato contemporaneamente come un mezzo ed un modello, lo sport appare oggi come un elemento essenziale da integrare nell'ambito di una politica di comunicazione interna. Le sue proprietà fisiche e simboliche costituiscono tanti riferimenti sui quali numerose imprese costruiscono la loro strategia manageriale. L'oggetto di quest'articolo è circoscritto all'utilizzazione dello sport all'interno dell'azienda come strumento di mobilitazione del personale. Alla luce dello studio di un caso particolare, cioè l'analisi della società Adidas France, questo lavoro di ricerca propone di analizzare i discorsi dei dirigenti a proposito di questo vantaggio sociale, così come l'assorbimento di questa retorica manageriale con un bersaglio particolare, e cioè i quadri.

**PAROLE CHIAVE :** comunicazione interna, dono coercitivo, intrapresa, privilegio, sport.

## **RESUMEN : El recurso al deporte en la sociedad Adidas. Efectos de los discursos y de las prácticas manageriales sobre la implicación de los ejecutivos.**

El principio de los años 1980 revela un aumento de la atención dedicada al hombre en las empresas y precipita la necesidad para estas últimas de encontrar herramientas potentes que permiten movilizar a los asalariados. Utilizado tan como una herramienta que como un modelo, el deporte aparece hoy como un elemento esencial que debe integrarse en el marco de una política de comunicación interna. Sus propiedades físicas y simbólicas constituyen tantas referencias sobre las cuales numerosas empresas construyen su estrategia de gestión. El objeto de este artículo se circunscribe a la utilización interna del deporte como herramienta de movilización del personal. A la luz del estudio de un caso particular, aquí el análisis de la sociedad Adidas Francia, esta investigación propone analizar los discursos de los directivos con respecto a esta ventaja social, así como la recepción de esta retórica de *management* por una población específica, es decir los ejecutivos.

**PALABRAS CLAVES :** deporte, empresa, comunicación interna, privilegio, don coercitivo.