

# Sport et Entreprise, entre connivence et résistance

DORVILLE Christian,  
MCF HDR, Laboratoire E.A. ER3S, FSSEP, Univ-Lille2  
christian.dorville@univ-lille2.fr

Le discours politique actuel vise la revalorisation du travail. Nicolas Sarkozy dans ses discours fait figurer le sport dans ses priorités. « *Le sport porte en lui-même, de façon transversale, mon projet présidentiel en exaltant des valeurs de travail, de mérite, d'esprit d'équipe* » (déclaration à la convention de l'UMP). Cette association du travail et du sport, dans l'air du temps, s'illustre avec la désignation en 2005 du basketteur Yao Ming, pivot vedette de l'équipe NBA des Houston Rockets, comme « travailleur modèle » en Chine. L'interpénétration croissante du monde des loisirs sportifs et de la sphère du travail se marque notamment par la sacralisation du champion figure tutélaire d'un nouvel ordre social qui assigne à chacun l'injonction permanente d'être performant. A. Ehrenberg constate : « *Vogue du sport, médiation de l'entreprise, explosion de l'aventure, glorification de la réussite sociale et apologie de la consommation : en une dizaine d'année, la société s'est convertie au culte de la performance* » (*Le culte de la performance*, 1991).

Pourtant, historiquement, ces deux mondes (économie et sport) sont apparus comme antinomiques : travail/non-travail, activité contrainte et rémunérée/temps de loisir et gratuité... La diffusion sociale des pratiques sportives en France au cours du XXème siècle repose sur deux principes : l'associationnisme et le bénévolat. Le monde sportif s'est constitué dans et par le refus ou l'inversion de la loi du profit matériel (et la volonté de maintenir le professionnalisme dans un champ restreint).

## Cadrage d'analyse

Issu du monde industriel et de l'univers sportif, la notion de performance est le point de convergence des deux champs. N. Aubert parle d' « hyperformance » qui structure l'ensemble de nos activités sociales, qui est devenu notre credo. Elle fonde un modèle méritocratique.

La commercialisation généralisée de toute l'activité sportive, enclenchée par A. Samaranch au début des années 80 (disparition des verrous institutionnels tels l'abandon officiel de la notion d'amateurisme et l'exploitation commerciale des symboles de l'olympisme par des entreprises internationales) marque le rapprochement de ces deux mondes. (cf. engagement d'A. Lagardère pour la candidature de Paris aux J.O. de 2012).

L'équipe sportive, modèle d'efficacité et d'identité dans l'action collective organisée à « la japonaise » (kaizen) et l'entreprise modernisée, performante, « high-tech » engagent donc un mouvement convergent.

Cette translation réciproque peut s'expliquer par une volonté de dépasser leurs difficultés actuelles : le « mouvement sportif » est débordé par les pratiques ludo-sportives, de faibles contraintes et par la tentation d'autonomie du sport de haut niveau, alors que le monde de l'entreprise est confronté à la « corporate gouvernance » et à la défiance des salariés.

## Translation de la culture du travail vers le sport

La professionnalisation des activités sportives est patente. Tout d'abord au niveau des pratiquants : nous pouvons observer l'accroissement des sportifs professionnels (contrat de travail, rémunération). Ainsi l'athlétisme, discipline reine des J.O. a franchi le Rubicon et mis en place récemment une ligue professionnelle.

Même pour le sportif « amateur » de niveau régional, les contraintes de l'entraînement (quotité dépassant les 15 h/semaine) amène B. Barbusse (2002) à parler du « sportif travailleur » avec une pratique qui peut être assimilée à un réel emploi.

Cette translation vers la culture du travail se retrouve également au niveau des organisations sportives. Le bénévolat, « épine dorsale » du mouvement associatif est confronté à une demande accrue de compétences juridique, financière, informatique ... Le recours au salariat s'impose (cf. la convention collective nationale du sport).

Les dirigeants bénévoles deviennent de plus en plus des « bénévoles professionnels ». Ils s'apparentent à des chefs d'entreprise chargés d'accroître la compétence, la rationalité, l'efficacité de leur organisation. Pour cela ils doivent se professionnaliser, professionnaliser leur structure et professionnaliser leur personnel. Le président de la Fédération de Golf déclare : « *La fonction de président évolue vers celle d'un chef d'entreprise dans un secteur associatif de plus en plus apparenté au monde de l'entreprise et du travail* ».

Donc le travail s'est introduit dans le champ sportif à la fois comme référent culturel et comme modalité de gestion et d'organisation.

## **Translation des valeurs du sport vers l'entreprise**

Les entreprises multiplient et diversifient les modalités d'usage du sport. Historiquement, les managers ont depuis longtemps considéré que la pratique du sport (sport corporatif puis sport d'entreprise) pouvait améliorer la santé physique, morale, mentale du salarié (cf. World Corporate Games).

L'intérêt pour le sport se mesure également dans le recrutement de sportifs (valorisation dans le CV) ou d'athlètes de haut niveau comme instrument de communication et de sponsoring. Le recours au sponsoring permet aux annonceurs, grâce aux valeurs associées au sport, de créer un positionnement de marque, c'est-à-dire une image que le consommateur prête au produit en raison de ces attributs imaginaires ou symboliques. Le champion crédibilise le produit (cf. maillots d'Arsenal signés Fly Emirates).

Nous devons aussi signaler l'emprunt de la rhétorique sportive dans le discours managérial : métaphore sportive, valeurs (exemplarité, dynamisme, passion...). Le directeur du service marketing de Coca Cola Europe écrit : « *Nous sommes convaincus qu'une entreprise comme la nôtre a la capacité de mobiliser et de rassembler les différents publics autour de valeurs extrêmement positives liées au sport et de messages porteurs de sens* » (newsletter, 16/08/2006).

Face à un manager parfois défaillant, la mode est au coaching sportif : ainsi le cabinet de conseil Accenture fait appel régulièrement à la navigatrice Ellen Mac Arthur pour des prestations sur le thème « Solitaire mais pas seul ».

## **Ambiguïtés de ce rapprochement**

Les modalités de transfert réciproque entre le sport et l'entreprise peuvent être débattues.

Le risque d'instrumentalisation du sport est non négligeable : le recours à la pratique sportive permet ainsi de gérer le stress, les pathologies créées elles mêmes par l'entreprise, de mobiliser le personnel via une culture d'entreprise (domination symbolique)...

Le recrutement d'athlètes de haut niveau se fonde sur une hypothèse non validée scientifiquement que les qualités acquises par la pratique sportive sont transférables dans d'autres activités, notamment professionnelles.

Le coaching sportif comme source d'inspiration en matière de management repose sur une méconnaissance de l'univers sportif : style de commandement plutôt de type autocratique que participatif.

Les valeurs de la matrice culturelle du sport dont veut s'inspirer le monde économique sont aujourd'hui brouillées : tricherie, dopage, violence...

L'organisation d'une entreprise est plus complexe que celle de n'importe quelle équipe sportive (cf. l'immutabilité des règles du jeu alors que les règles du jeu économiques sont fluctuantes). De même, l'entreprise a besoin de spécialistes pointus alors que les postes sont plus interchangeables dans une équipe.

Il faudrait également signaler l'existence d'une concurrence interne très forte dans le cadre sportif (doublage des postes en football), le fait que l'on s'entraîne 90% du temps et l'on produit 10% alors que le monde de l'entreprise, c'est l'inverse...

Enfin la part croissante du salariat bouleverse l'identité et la gouvernance du modèle associatif (conflit entre la légitimité de l'élus et l'expertise du permanent).

## **Conclusion**

Le sport et l'entreprise, confrontés à des difficultés, élaborent un rapprochement via la recherche commune de performance. Cependant, la nature de cette performance est encore très différente : immatérielle/économique.

L'articulation des sphères du sport et de l'entreprise met à mal les principes fondateurs des deux instances. Quid de l'éthique ?

## **Bibliographie**

ASKENAZY P. (2004), *Les désordres du travail*, Paris, Le seuil.

BARBUSSE B. (2002), Sport et entreprise : des logiques convergentes ? *Année sociologique*, 52, pp. 391-412.

BAYLE E. (2001), Le processus de professionnalisation des fédérations sportives nationales, in : P. Chantelat (eds). *La professionnalisation des organisations sportives*, coll. Espaces et Temps du sport, Paris, L'Harmattan, pp. 149-172.

EHRENBERG A. (1991), *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.

HEILBRUNN B. (2004), *La performance, une nouvelle idéologie*, Paris, La Découverte.

LE GOFF J.P. (1996), *Les illusions du management. Pour le retour au bon sens*, Paris, a Découverte.

WALTER E. (2005), Bénévolat et professionnalisme dans le monde associatif : des rapports problématiques, *Recherches actuelles en sciences du sport*, pp. 743-744.