

# Le sport en entreprise

## Enjeux de sociétés

Julien PIERRE

PARUTION : FÉVRIER 2015

**Préface de Stéphane DIAGANA**

Athlète de haut niveau (champion du monde du 400 m haies)

Conférencier en entreprise (diplômé de l'ESCP Europe)

Faire du sport sur son lieu de travail est devenu une pratique en vogue. Plus que jamais, ce que l'on qualifie communément de « sport en entreprise » apparaît comme un antidote permettant de réconcilier performance et santé au travail. Ce phénomène prend racine dans le XIX<sup>e</sup> siècle et s'organise désormais en un véritable marché composé d'une pluralité d'acteurs.

Mais sous quelles formes se présente le sport dans la sphère professionnelle ? Constitue-t-il (vraiment) un outil pertinent de management des ressources humaines ? Quelles sont ces entreprises qui proposent une offre sportive à leurs collaborateurs et pourquoi le font-elles ? Comment se structure ce marché de niche ? Pourquoi certains salariés s'adonnent-ils, plus que d'autres, à une activité sportive *in situ* ? Quels sont les enjeux du sport en entreprise, ses effets attendus et ceux, plus surprenants, que l'on peut observer quotidiennement ?

Fruit de recherches en immersion dans trois grandes multinationales – Steelcase International, Nestlé France et Adidas France – complétées par des enquêtes ponctuelles (Réseau Ferré de France, Dow, EDF, Total, Michelin...) et une documentation nourrie, cet ouvrage dresse un panorama de l'histoire du sport en entreprise mais aussi de son actuel marché, des usages dont il fait l'objet et de ses effets. Une nébuleuse de pratiques, d'acteurs, de finalités et d'enjeux – sanitaires, sociaux, politiques, économiques – qui figure au cœur de cette analyse socio-managériale.

[www.sport-entreprise.com](http://www.sport-entreprise.com)

---

Julien PIERRE est Maître de conférences à la Faculté des sciences du sport de l'Université de Strasbourg. Docteur en STAPS, membre de l'unité de recherche « Sport et sciences sociales », il est l'auteur d'une thèse – lauréate d'un *Prix des Thèses* de l'Université de Strasbourg – sur la mobilisation des cadres d'entreprise par le sport. Il exerce également, depuis 2004, la fonction de journaliste pour *Sport Stratégies*, un magazine professionnel spécialisé dans l'actualité du marketing sportif.

# Table des matières

## **Chapitre 1 – L’entreprise et le travail aujourd’hui**

1. L’intensification du travail et ses conséquences
2. L’entreprise : un nouveau territoire de santé ?
3. Les ressorts de la motivation au travail
4. On s’occupe de vous ? Le marché des services aux salariés
5. L’émergence de nouveaux modèles de management

## **Chapitre 2 – Le sport comme outil de management : analyse historique**

1. La genèse du sport dans l’entreprise
  - 1.1. *Une lente éclosion entamée au XIX<sup>e</sup> siècle*
  - 1.2. *Le paternalisme sportif : vers une instrumentalisation du sport*
  - 1.3. *Le rôle et l’influence des syndicats*
  - 1.4. *Du sport « corpo » aux terrains de jeu des cadres*
2. L’état du sport en entreprise en France
  - 2.1. *Un développement contrasté*
  - 2.2. *Une progression lente et délicate*
  - 2.3. *Quel potentiel de développement ?*

## **Chapitre 3 – Les usages modernes du sport au travail**

1. Une mosaïque de pratiques
  - 1.1. *Le sport « hard » : focus sur les stages outdoor*
  - 1.2. *Le sport « soft » : séminaires de team building et incentives*
  - 1.3. *Les conférenciers sportifs, des modèles pour modeler les salariés ?*
  - 1.4. *Le sport interentreprises et les challenges écoles – universités – entreprises*
  - 1.5. *L’activation interne d’une campagne de sponsoring*
  - 1.6. *La pratique auto-organisée et les associations sportives d’entreprise*
  - 1.7. *Les challenges intra-entreprises*
  - 1.8. *Les structures sportives indoor*
  - 1.9. *Le sport virtuel ou la gym de bureau*
  - 1.10. *Les incitations financières, l’avenir ou la mort du sport en entreprise ?*
2. Un développement inégal en Europe et dans le monde
  - 2.1. *Les « modèles » japonais et américains*
  - 2.2. *Tour d’horizon des pays européens*

## **Chapitre 4 – Les (non) pratiquants : profils types**

1. Une minorité de pratiquants
  - 1.1. *Hors entreprise : les Français et le sport*
  - 1.2. *Les sportifs de l’entreprise sont-ils (si) différents ?*
  - 1.3. *Entre 10 et 15 % de pratiquants*
  - 1.4. *Ce qui motive les pratiquants*
2. Une majorité de non pratiquants
  - 2.1. *Aux sources de la démotivation*
  - 2.2. *Leur opinion sur l’offre sportive*

## **Chapitre 5 – Le marché et les acteurs du sport au travail**

1. Les promoteurs internes
2. Les acteurs externes du marché
  - 2.1. *Les sociétés privées prestataires de services*
    - 2.1.1. *Les concepteurs et gestionnaires de structures de remise en forme*
    - 2.1.2. *Les agences événementielles*
    - 2.1.3. *Les coachs sportifs*
    - 2.1.4. *Les gestionnaires d’équipements sportifs*
    - 2.1.5. *Ces sociétés qui surfent sur la tendance « wellness »*
  - 2.2. *L’implication du mouvement sportif*
    - 2.2.1. *Le positionnement des fédérations multisports et affinitaires*
    - 2.2.2. *Les fédérations unisport sont-elles (vraiment) intéressées ?*
    - 2.2.3. *Le rôle et le positionnement du comité olympique*
3. Les actions des organisations syndicales et patronales
4. Le rôle des pouvoirs publics et des élus

## **Chapitre 6 – Valeurs, images, croyances**

1. La mise en valeur(s) du sport
  - 1.1. *Pourquoi le sport est-il bardé de valeurs ?*
  - 1.2. *À chaque discipline ses atouts*
  - 1.3. *Typologie des valeurs du sport*
2. Les analogies sport – entreprise : florilège de représentations
3. « Tous dans le même bateau » : le sport comme ramasse mythes
4. Le sport en images
5. Le sport, un outil de GRH ?
  - 5.1. *Un testeur de personnalité*
  - 5.2. *Des compétences sportives transférables ?*

## **Chapitre 7 – Intérêts et effets du sport au travail**

1. Les bienfaits sur la santé physique et mentale
2. Le sport, vecteur de lien social
  - 2.1. *Une intégration facilitée*
  - 2.2. *Cohésion des équipes et communautés alternatives*
3. Une communication renforcée
  - 3.1. *Se (re)connaître par le sport*
  - 3.2. *Des réseaux de communication exploitables*
  - 3.3. *La fonction régulatrice du sport*
4. L'image de soi, des autres et de l'entreprise
  - 4.1. *Appréhender différemment ses collègues*
  - 4.2. *Délivrer une autre image de soi*
  - 4.3. *Décloisonner les barrières hiérarchiques*
  - 4.4. *Améliorer l'image de l'entreprise*
5. Les effets du sport sur la productivité : attention aux excès de vitesse
  - 5.1. *Ce que disent les études*
  - 5.2. *Évaluer les effets du sport : une gageure*
  - 5.3. *L'absentéisme, un miroir aux alouettes ?*
6. Un effet insoupçonné : le sport comme rétribution symbolique
  - 6.1. *Des environnements de travail soignés*
  - 6.2. *Le sport à l'origine d'un sentiment de privilège*
  - 6.3. *C'est la potentialité qui fait plaisir !*
  - 6.4. *L'offre sportive, un outil compensatoire ?*
7. L'offre sportive, un don qui appelle un contre-don ?
  - 7.1. *Du privilège au sentiment de redevabilité*
  - 7.2. *L'entreprise socialement responsable en interne ?*

## **Chapitre 8 – Promouvoir le sport en entreprise**

1. Une obligation ? La législation sur le sport au travail
2. Agir en dehors de l'entreprise
  - 2.1. *L'union fait la force : mutualisations et partenariats*
  - 2.2. *La possible contribution des organismes de santé*
3. Agir efficacement au sein de l'entreprise
  - 3.1. *Montrer l'exemple, être à l'écoute et identifier des relais actifs*
  - 3.2. *Une histoire de moyens ?*
    - 3.2.1. *Impulser à moindres frais*
    - 3.2.2. *Ces kits prêts à l'emploi*
  - 3.3. *S'inspirer de programmes innovants*
  - 3.4. *Identifier et lever les principaux freins*
    - 3.4.1. *Limiter les effets soporifiques et délétères du sport*
    - 3.4.2. *Enrayer les jalousies internes*
    - 3.4.3. *Anticiper d'autres écueils potentiels*

Conclusion

Bibliographie