

XXVème Congrès de l'AGRH
*Modèles de la GRH francophone dans le contexte global :
Visions et perspectives pour le 21^{ème} siècle*

**« Le sport en entreprise :
un nouvel espace de santé au travail »**

CHAKOR Tarik

Maître de conférences en sciences de gestion (IREGE EA 2426)
Chercheur associé Sport MG Performance (EA 4670)
Université Savoie Mont Blanc
tarik.chakor@univ-savoie.fr

Liste des co-auteurs :

CALVIN Sarah, Maître de Conférences (Sport MG Performance) ;
DIMEGLIO Isabelle, PRCE, Chercheur associé (Sport MG Performance) ;
DANTIN Pierre, Professeur des Universités (Sport MG Performance).

Résumé

L'objectif de cette communication est de présenter les premiers enseignements d'une recherche post-doctorale sur le sport en entreprise (SE) comme nouvel espace de santé au travail, non dans sa dimension physique mais dans sa dimension psychosociale. Ce dernier aspect a été peu abordé dans la littérature en sciences de gestion, et plus largement en sciences sociales. Notre questionnement portera sur le déroulement effectif des pratiques sportives d'entreprise, leurs modalités et leurs difficultés, ainsi que l'impact de ces pratiques perçu par les salariés, en termes de réduction des risques psychosociaux au travail (RPS), d'amélioration de leur bien-être et de régulation du travail.

L'objectif de notre recherche est double : réaliser une étude de cas approfondie au sein d'une grande entreprise afin de mettre en perspective les apports et les limites du SE au niveau de la santé psychosociale d'une part ; amorcer une réflexion sur l'intégration du SE dans une politique managériale globale en santé au travail, voire dans une politique stratégique d'entreprise.

Nous mobiliserons ainsi un cadre théorique articulé autour des notions de régulation du travail et d'espaces de travail. Nous adopterons une méthodologie de recherche qualitative combinant entretiens semi-directifs approfondis, observations participantes et non-participantes, ainsi que des études documentaires.

Bien que notre étude empirique n'en soit qu'à ses balbutiements, nous avançons l'idée que le sport en entreprise constitue un nouvel espace de santé au travail qui, *a minima*, permet aux salariés d'accroître leur santé physique. Mais l'impact du SE ne semble pas se limiter à la dimension physique : en effet, les pratiques sportives sont potentiellement porteuses de relations sociales, voire de régulations sociales, pouvant avoir un impact positif sur la vie de l'entreprise et sa santé psychosociale. Ces premiers résultats nous permettront de nous interroger sur la possible intégration du SE dans une politique managériale globale.

Introduction

La santé au travail apparaît depuis le début des années 2000 comme un sujet de débat public, de controverses et d'oppositions, ainsi qu'un enjeu important des relations sociales dans l'entreprise (Detchessahar, 2011b). Ce thème ancien, ayant émergé avec les travaux précurseurs du médecin italien Bernardino Ramazzini (1633-1714) et du docteur Louis-René Villermé (1782-1863), pose aujourd'hui des problématiques très actuelles, portant notamment sur les pratiques de gestion des ressources humaines, les politiques mises en place dans les entreprises et leur impact, positif ou négatif, sur la santé des salariés. La santé au travail apparaît ainsi comme un nouveau prisme analytique, permettant de mettre en perspective, d'analyser et de questionner les pratiques managériales. Ce nouvel angle d'approche permet de poser de nouveaux objectifs pour le management : quel est le rôle du manager dans la prévention de la souffrance au travail et dans la promotion du bien-être ? Selon quelles modalités ? Quelles « nouvelles voies » peuvent s'ouvrir au manager ?

C'est dans cette perspective d'innovation managériale dans la gestion de la santé au travail que nous souhaitons nous focaliser sur un phénomène nouveau en France, mais en pleine expansion : le sport en entreprise (SE). Le monde de l'entreprise et celui du sport sont traditionnellement distincts en France. Leurs logiques respectives apparaissent comme antagonistes : l'entreprise privée est basée sur la recherche de profits, de croissance et de performance économique et financière, tandis que le sport est régulièrement associé aux loisirs, au monde de l'amateurisme, caractérisé par sa non-lucrativité et son utilité prioritairement sociale (Barbusse, 2002). Cependant, depuis le début des années 80, un rapprochement s'opère : d'une part, le monde du sport se structure, se professionnalise, adopte les « logiques du privé » à des fins d'efficacité et de recherche de la performance ; d'autre part, le monde de l'entreprise tend à instrumentaliser le sport, incorporant progressivement ce dernier au sein de l'activité professionnelle. C'est ainsi que l'on observe différentes formes d'activités dans l'entreprise en lien avec le sport : activités organisées par le comité d'entreprise, mise à disposition d'infrastructures et d'équipements sportifs, développement du sport d'entreprise autrefois appelé sport corporatif, etc. Ce rapprochement s'accompagne également d'un partage croissant de valeurs communes : esprit de compétition, dépassement de soi, culte de la performance (*ibid.*, 2002 ; 2006). Il conviendra ainsi de nous

interroger, dans le cadre de cet article, sur les modalités, les enjeux, les spécificités du SE comme nouvel espace de travail peu investigué, notamment en termes de santé au travail.

Notre première partie exposera les enjeux et défis que représente la santé au travail pour le management des ressources humaines, en soulignant tout d'abord la popularisation de nouveaux concepts tels que les RPS et le bien-être au travail, puis en mettant en évidence le rôle décisif du management dans la santé au travail, et enfin en appréhendant le SE comme un espace de travail potentiellement porteur de régulations. Notre seconde partie présentera le cadre théorique retenu articulé autour de la théorie de la régulation, ainsi que notre démarche méthodologique, de type qualitative et exploratoire. Notre troisième partie fera état des premiers résultats empiriques de notre recherche post-doctorale débutée il y a 6 mois, tandis que notre quatrième partie posera les bases d'une discussion, portant sur l'intégration du SE dans une politique managériale globale.

1. La santé au travail : enjeux et défis pour le management des ressources humaines

1.1. La santé au travail au cœur de l'actualité : des risques psychosociaux au bien-être au travail

La thématique de la santé au travail, historiquement appréhendée *via* les risques professionnels dits « traditionnels » tels que les risques physiques, chimiques et bactériologiques, a connu un regain d'intérêt durant les années 2000 (Mias, 2010), notamment avec la popularisation du phénomène de « risques psychosociaux au travail » ou « RPS », et celui du « bien-être au travail » (Gollac&Bodier, 2011).

Initiatives des pouvoirs publics, absence de définition juridique et hypermédiation

Ces phénomènes ont progressivement fait l'objet de plusieurs initiatives de la part des pouvoirs publics : en effet, suite à la conférence sociale sur les conditions de travail du 4 Octobre 2007, le Ministre en charge du travail, Monsieur Xavier Bertrand, a demandé à Messieurs Philippe Nasse et Patrick Légeron¹ un rapport visant à identifier, quantifier et suivre les risques psychosociaux (Nasse & Légeron, 2008). Dans la continuité de ce rapport, une séance du Conseil d'orientation des conditions de travail spécifiquement dédiée aux RPS s'est déroulée le 9 Octobre 2009. Nous pouvons également citer le rapport sur le bien-être au travail (Lachmann&*al.*, 2010), la mission d'information sénatoriale de 2010 portant sur la question du mal-être au travail (Dériot, 2010), la mission d'information de l'Assemblée Nationale de 2011 sur les RPS, ainsi que le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des RPS (Gollac&Bodier, 2011). Il convient également de souligner l'existence d'un « Plan Santé Travail » (2005-2009 et 2010-2014) au sein de ces initiatives publiques, et le « Plan Darcos », obligeant les entreprises de plus de mille salariés à engager des négociations sur la prévention du stress au travail : la santé au travail psychologique devient ainsi un enjeu de santé publique. Au niveau juridique, le droit s'est progressivement saisi de ce phénomène, même s'il n'existe pas de définition juridique des RPS (Lerouge, 2009) ou du bien-être : la directive européenne du 12 Juin 1989 sur l'amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs et sa transposition en droit français par la loi du 31 Décembre 1991, la loi de modernisation

¹ Respectivement Inspecteur Général de l'INSEE et Psychiatre - Directeur général du cabinet Stimulus

sociale du 17 Janvier 2002 sur la question de la santé mentale et du harcèlement moral, les accords-cadres européens du 8 Octobre 2004 et du 15 Décembre 2006 sur le stress et les violences au travail, ainsi que l'avancée de la jurisprudence élargissant l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur en matière de RPS témoignent de l'intérêt croissant de ce phénomène pour le législateur. Au niveau médiatique, l'« hypermédiatisation » des suicides chez France Télécom (Du Roy, 2009) concourt également à la diffusion de ces nouveaux phénomènes dans la sphère publique.

Enjeu économique, évolution du travail et nouveau rapport au travail

Différents éléments peuvent permettre d'expliquer cet intérêt grandissant autour des RPS et du bien-être au travail : un enjeu économique croissant, une évolution du travail et l'apparition de nouvelles attentes et d'un nouveau rapport au travail (Gollac, 2013). Au niveau de l'enjeu économique, les RPS et le mal-être au travail entraînent des coûts directs pouvant se répercuter sur la performance des entreprises. Ainsi, selon une étude de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, le coût annuel du stress d'origine professionnelle en Europe est estimé à environ 20 milliards d'euros. En France, ce coût est évalué entre 2 et 3 milliards d'euros, représentant ainsi 20% des dépenses de la branche accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP)(AESST cité par Valléry& Leduc, 2012). La répercussion sur la performance des entreprises est liée au fait que ces dernières doivent assumer l'intégralité du coût des AT/MP *via* les cotisations de Sécurité Sociale : indemnités journalières, frais médicaux et hospitaliers, rentes. Au-delà de ces coûts directs, il existe également des coûts indirects devant être assumés par les entreprises, coûts liés aux dimensions psychologiques et sociales du travail : le désengagement des salariés, pouvant s'exprimer sous forme d'absentéisme ou de présentéisme (« faire acte de présence »), la dégradation du climat social, la perturbation du personnel, la décroissance de la productivité et/ou de la qualité du travail, le « coût de traitement » des formalités administratives liées aux conséquences des RPS, et plus largement la dégradation de l'image de l'entreprise, son « coût médiatique » (*ibid.*, 2012). Au niveau de l'évolution du travail, les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) dans les économies développées ont contribué à mettre les RPS sur le devant de la scène. Ainsi, ce « tournant gestionnaire » (Dejours& Bègue, 2009) apparu à la fin du XXème siècle s'est traduit par une individualisation et une intensification du travail, une complexification des organisations de travail et un accroissement des contraintes. Cette évolution, témoignant d'une transformation profonde de l'esprit du

capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999), se caractérise notamment par des « entreprises maigres » hyper-rationalisées, une production ajustée, une organisation par équipe-projet, avec l'exigence d'autonomie comme valeur centrale, transférant le poids de l'organisation et les responsabilités collectives sur les seuls salariés (*ibid.*, 1999). L'exigence émotionnelle s'accroît, les relations sociales tendent à se dégrader et à se fragiliser, et l'incertitude sur la sécurité de la situation de travail augmente. Enfin, concernant l'apparition de nouvelles attentes et d'un nouveau rapport au travail, les changements du travail tendent à renforcer la portée émotionnelle de ce dernier, ils renforcent l'attente d'un travail soutenable (qui ne peut/doit pas abîmer). L'élévation du niveau culturel accroît l'attente d'un travail intéressant et d'un meilleur équilibre travail/hors travail. Les changements au sein des familles (parentalité, modes de vie) et des rapports entre hommes et femmes augmentent également l'attente d'un travail intéressant, rendent les individus plus exigeants quant à l'équilibre travail/hors travail, tout en diminuant les dénis des souffrances et des risques, notamment les dénis fondés sur la virilité ou la muliérité, l'identité de genre devenant ainsi plus floue (Gollac, 2013). Cette évolution sociale tend à polariser l'attention sur les RPS plutôt que sur les conditions physiques de travail : en effet, les premiers concernent tous les niveaux, tous les métiers, et sont donc plus facilement dicibles, tandis que les seconds « *déclassent socialement* » (*ibid.*, 2013). La lutte contre les RPS et la promotion du bien-être au travail apparaissent donc comme « *l'un des plus grands défis que devront relever les gouvernements, les employeurs et les syndicats au cours des années à venir* » (ILO, 2002).

1.2. Le management des ressources humaines : levier décisif de réduction des risques psychosociaux et de promotion du bien-être au travail

Nouvelle conception de l'homme au travail et nouveaux enjeux managériaux

Les RPS permettent de cristalliser un phénomène complexe de mal-être au travail aux frontières floues (Lhuilier, 2010b), ainsi que le bien-être au travail. Leur caractère « fourre-tout » peut tendre à éclipser la question de l'organisation du travail. Cependant, leur simple occurrence permet d'amorcer le débat. Leur adoption « fulgurante » par les sphères publique et politico-médiatique témoigne de l'utilité de ces termes. Parler de RPS et de bien-être, c'est également permettre de parler de son travail, de reparler des questions de santé, de légitimer ce débat, d'avancer l'idée qu'il existe un dysfonctionnement d'ordre mental, voire de poser la

question de l'engagement et de l'activité des acteurs (Coutarel, 2011). En ce sens, cela permet de mettre l'accent sur la façon dont l'activité de travail est organisée et réalisée par les salariés, induisant ainsi un élargissement de la focale d'appréhension de ce phénomène. Les RPS et le bien-être au travail permettent de penser un « au-delà » des risques professionnels dits traditionnels (Lhuilier, 2010b), une « tranche catégorielle supplémentaire » pouvant permettre aux acteurs de se saisir d'une réalité plus complexe, plus obscure, méritant que l'on s'y attarde, voire que l'on s'y emploie « autrement ». Ainsi, cette nouvelle dimension psychosociale peut renvoyer à des éléments relationnels et organisationnels de la vie au travail (Douillet, 2010). Elle fait surgir une différence de domaine, une spécificité propre à un phénomène nouveau, ne pouvant plus être pensé dans les schémas d'analyse classiques industriels (Ughetto, 2011).

Le manager au cœur de la prévention des RPS et de la promotion du bien-être au travail

De récentes recherches en sciences de gestion se sont focalisées sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail, s'appuyant notamment sur des modèles issus de la psychologie de l'activité comme de la sociologie (Neveu 2012 ; Valléry& Leduc, 2012). Les premiers travaux francophones ont été réalisés par J.-F. Chanlat, éclairant l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail et des modes de gestion sur la santé des travailleurs (Chanlat, 1999), constituant ainsi de nouvelles problématiques pour les sciences de gestion, et plus précisément pour la gestion des ressources humaines (Cintas, 2003). Ces travaux permettent ainsi de repenser les liens entre travail et santé mentale, procédant trop souvent d'une approche limitative, en comparaison de la complexité des enjeux, notamment en matière de gestion humaine des organisations (Neveu, 2012). En s'appuyant sur la théorie de préservation des ressources de Hobfoll (1989, 2001), Neveu (*ibid.*, 2012) appréhende la souffrance au travail *vial* l'impossibilité pour le travailleur d'exercer son pouvoir d'agir et de préserver et/ou développer ses ressources internes. La résolution de ces maux doit donc s'orienter vers l'identification et la préservation par le manager de ces ressources, composées de ressources tangibles (d'ordre matériel), de ressources interpersonnelles (conditions dans lesquelles s'exercent l'activité professionnelle), de ressources personnelles (estime de soi, reconnaissance) et de ressources énergétiques (ressources-relais sources de motivation) (Hobfoll, 1989). Au-delà de la question des ressources, les sciences de gestion se sont progressivement orientées vers l'interrogation des modes de management, l'analyse des nouvelles organisations du travail basées sur la recherche « à tout prix » de la performance :

ainsi, le management est repensé, reconsidéré, et n'est plus limité à sa fonction « rationalisatrice ». Le rôle de l'encadrement, notamment de proximité, est souligné dans l'amélioration de la santé au travail, l'accompagnement organisationnel pouvant notamment être décisif dans la prévention des RPS (Bouveresse & Baujard, 2010). Les dysfonctionnements organisationnels générés par la mise en place de modèles productifs gestionnaires sont progressivement mises en relief et analysées (Detchessahar & al., 2010). Les travaux du programme de recherche SORG (Santé, ORganisation et Gestion des ressources humaines) se sont ainsi inscrits dans cette perspective, en étudiant les liens entre les formes d'accompagnement managérial et la santé des salariés. En démontrant que, contrairement aux représentations de sens commun, les salariés souffrent plus de l'absence de management que de sa présumée omniprésence, ces travaux soulignent l'importance du manager en termes de santé au travail. En effet, l'absence de management, principalement dans sa dimension relationnelle, empêche l'explicitation des difficultés du travail, induit un manque de soutien des salariés dans la résolution de ces difficultés, le management étant alors « empêché » (Detchessahar, 2011b ; Detchessahar, 2011c). Les travailleurs sont laissés seuls face aux contraintes, aux tensions et aux contradictions de l'activité de travail, le manager étant « aspiré » par les « machines de gestion » (gestion des systèmes d'information, *plannings*, *reporting*, mise à jour des procédures) et ne pouvant plus réinvestir les espaces de régulation locale et l'animation managériale (Detchessahar & Grévin, 2009). La résolution de ces situations de travail doit alors passer par la restauration de l'activité relationnelle de management (Detchessahar & Minguet, 2012), voie permettant de repenser l'organisation du travail dans son ensemble, et d'adapter le travail à l'homme.

Le manager peut également « absorber » la pression organisationnelle (Abord de Chatillon, 2005), notamment en créant en amont, dans une logique préventive, les conditions pour que son équipe puisse entreprendre ce qui n'est pas « donné » par l'organisation prescrite du travail (Huez, 2008). Le manager doit ici interroger et repenser les situations de travail, les aborder dans leur globalité et non *via* une focale trop restrictive et compartimentée, pensant l'individu passif exposé à un risque psychosocial extérieur inéluctable. Il développe une capacité d'action et de traduction sur leur propre environnement, appréhendent ses contraintes et ses ressources dans leur globalité (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). L'action dirigeante peut participer à l'amélioration de la santé des travailleurs en construisant des repères de proximité soutenant l'efficacité opérationnelle, repères étant à la base du fonctionnement d'espaces de régulation et d'un projet collectif plus global, centré autour de la

mise en débat du travail (Minguet, 2011), ou en stimulant l'engagement dans le travail (Morin & Forest, 2007).

1.3. Le sport en entreprise : un nouvel espace de travail encore méconnu

Après avoir présenté le fait que les RPS et le bien-être au travail sont au cœur de l'actualité et que le manager des ressources humaines peut représenter un acteur décisif dans la politique de santé au travail de l'entreprise, l'objectif de cet article est de se focaliser sur un phénomène en pleine expansion, pouvant potentiellement constituer un levier managérial pour la santé au travail : le sport en entreprise (SE).

Hétérogénéité du sport en entreprise (SE) et double apport pour la gestion des ressources humaines

Les liens entre sport et entreprise peuvent prendre différentes formes : c'est ainsi que le phénomène de SE peut englober l'intervention de conférenciers du sport dans l'organisation, la présence de structures et infrastructures sportives dans l'entreprise, l'organisation d'événements sportifs inter et intra-entreprises, la promotion de la pratique libre et auto-organisée des salariés, la création d'une association sportive au sein de l'entreprise, la création d'événements sportifs de consolidation d'équipe ou d'incitations, le soutien financier, total ou partiel, des salariés souhaitant s'inscrire à une salle de sport ou souhaitant participer à des événements sportifs extérieurs à l'entreprise, le recrutement de sportifs professionnels, la mise en place de stages de motivation visant à inciter les salariés à adopter certains comportements de gestion tels que l'esprit d'équipe, la coopération, l'entraide etc. (Pierre, 2009). Le SE peut également prendre la forme d'un suivi de la santé physique, morale et mentale des salariés : parcours de santé, bilans médicaux réguliers visant à réduire et prévenir les maux du travail, parmi lesquels les troubles musculosquelettiques, les maladies cardio-vasculaires et les risques psychosociaux au travail (RPS), principales sources d'absentéisme et de turnover en France et en Europe.

La forte hétérogénéité du SE repose principalement sur un double apport au niveau des ressources humaines de l'entreprise, double apport ayant émergé dès la fin des années 90 : un « apport physique et corporel » et un « apport symbolique mobilisateur ». Ainsi, comme le

souligne Pierre (2011), le SE peut être vecteur d'accroissement de l'état de forme, et plus largement, de la santé des salariés, devenant ainsi un réel outil de gestion du personnel en entreprise. Les espaces de remise en forme au sein des locaux de l'entreprise, les événements sportifs dans l'entreprise ou entre entreprises, la création interne d'une association sportive sont autant d'éléments visant à bâtir une stratégie managériale basée sur les bienfaits d'une activité physique collective et régénérative. Ici, les pratiques sportives peuvent être un outil interne de mobilisation du personnel, de cohésion et de communication interne (Burlot, 2000) : c'est ainsi que Burlot a mis en évidence, après avoir observé la mise en place d'un centre de remise en forme chez Apple, la manière dont le sport peut passer d'une stricte fonction d'amélioration de la santé à une fonction de mobilisation identitaire des salariés. L'utilité des pratiques sportives repose ici sur ses bienfaits physiques auprès des salariés : face à la dégradation des conditions de travail, à l'intensification et à l'individualisation de ce dernier, concourant à l'accroissement des pathologies physiques (TMS, maladies cardio-vasculaires) et psychosociales (RPS, stress, fatigue, burnout), le SE permet d'améliorer la santé physique ET mentale des travailleurs, et de réduire les absences et accidents du travail (Pierre & Barth, 2010). C'est ainsi que l'enquête « *Stress, pratiques sportives et monde du travail* » menée en 2006 par un groupe de médecins du travail a permis de mettre en évidence le nombre moins important d'accidents du travail et d'arrêt maladie des employés sportifs, ainsi que la diminution de la durée moyenne de leurs absences et périodes d'incapacité. Ce qui relie, via le bien être au travail, la pratique sportive à la performance des entreprises.

Au niveau symbolique, le SE apparaît comme un réservoir de métaphores dans lequel les dirigeants d'entreprise puisent, afin d'améliorer leurs discours et leur rhétorique à visée mobilisatrice (Pierre, 2011). Ici, le SE fait office d'outil de marketing interne, véhiculant notamment le culte de la performance, du dépassement de soi, autrement dit certaines vertus bénéfiques et régénératives du sport que l'entreprise souhaite mettre en évidence et positionner à la base de sa logique de fonctionnement. La dimension symbolique repose sur le développement de croyances positives sur les vertus du sport. La construction de l'identité de l'entreprise, de sa culture d'entreprise autour de normes et valeurs spécifiques a pour objectif de fédérer les acteurs, d'accroître leur motivation, leur investissement dans le travail, leur rendement, et la cohésion d'équipe. L'utilité du sport ici est de concourir à la formation d'un nouveau type de salarié motivé, combatif, compétitif, impliqué, sociable, loyal, autonome, animé par un esprit d'équipe, autant d'éléments indispensables à la performance de l'entreprise (Barbusse, 2002).

Le SE apparaît donc simultanément comme un outil visant à faire pratiquer une activité physique et sportive aux salariés et comme un modèle symbolique s'appuyant sur l'expérience sportive et/ou la valeur symbolique du sport sans que les salariés aient besoin de pratiquer. Les impacts de l'instrumentalisation du sport sur les ressources humaines de l'entreprise peuvent donc être d'ordre « physique » et d'ordre « symbolique ». De plus, au-delà de ce double apport, notre état de l'art nous a permis de mettre en évidence certains bienfaits du sport en entreprise au niveau des ressources humaines : manière de mobiliser et de fédérer les ressources humaines, accroissement de la performance économique, renforcement de la combativité, de la volonté, du courage, de l'esprit de compétition, de la réactivité, de la responsabilité et du dépassement de soi des salariés, amélioration de l'équilibre mental personnel de ces derniers, développement de l'esprit d'équipe, implication accrue. Comme le souligne Barbusse (2002), le SE et ses bienfaits correspondent aux besoins de l'entreprise d'aujourd'hui, surtout dans un contexte de plus en plus concurrentiel de recherche de performance, tant économique que sociale. Cette implication accrue repose autant sur la dimension physique que mentale. Au niveau de la performance managériale, le sport en entreprise tend à accroître l'autonomie des acteurs, les responsabilise, promeut le travail d'équipe, la cohésion ainsi que la motivation de ces acteurs.

Carence de la littérature et problématique de recherche

Le SE apparaît ainsi potentiellement comme un nouvel instrument de la fonction RH, un nouveau levier managérial pouvant être mobilisé au niveau des politiques de communication, de recrutement, de formation, de développement social et de motivation (Pierre, 2009). Tant au niveau physique que symbolique, le SE permet de promouvoir une intériorisation de valeurs et de normes de pensée et de comportement sans être imposée de l'extérieur sous forme de contrainte (hormis en cas de pratiques sportives imposées aux salariés, à notre connaissance inexistantes en France). L'intérêt managérial repose sur l'idée d'une « adhésion naturelle » des salariés plus qu'une adhésion fruit d'une stimulation, notamment financière. Le SE doit, également sur la base de valeurs et de normes, mais aussi autour de rites, voire de « mythes sportifs fondateurs » et de « références sportives héroïques », concourir à la création d'une communauté de pratique, de pensée et d'intérêt au sein de l'entreprise, en profitant de la capacité fédératrice et identificatoire du sport. Cependant, bien que notre état de la littérature a permis de constater le rapprochement du monde du sport et de

l'entreprise, les impacts de l'usage du sport dans l'entreprise au niveau physique et symbolique, ses bienfaits au niveau des ressources humaines et le fait que le SE constitue un nouvel instrument de la fonction RH et potentiellement un nouveau levier managérial, peu de travaux semblent aborder « en profondeur », notamment en termes qualitatifs, les liens entre SE et régulation du travail, dans une perspective d'amélioration de la santé au travail, notamment psychosociale. La question de la réduction des RPS, de la promotion du bien-être au travail *via* une meilleure régulation du travail nous apparaît comme décisive, l'objectif étant, à la fois, d'assurer une vraie qualité de vie au travail tout en améliorant la performance de l'individu et de l'entreprise. Ce double objectif apparaît décisif pour la pérennité d'un nombre croissant d'entreprises. Cette idée nous amène à repenser le management uniquement orienté vers la maximisation du profit et la vision à court terme, en réintroduisant les notions de collectif, de sens, de partage, de solidarité et d'activité de travail.

Ainsi, dans ce contexte d'intérêt croissant des travaux académiques autour de la question du SE mais au corpus théorique encore insuffisant, notre recherche a pour objectif d'éclairer les liens pouvant exister entre SE, régulation du travail et santé au travail. La médiatisation croissante des usages du sport dans la sphère de l'entreprise (pratique sportive en compétition, stages de motivation, usage de la rhétorique sportive, création de salles de sport, recrutement de sportifs font régulièrement l'objet de reportages et/ou d'articles de presse) semble avoir éclipsé l'idée de régulation du travail par le SE, notamment en termes de santé au travail. Étrangement, alors que la loi n°84-610 du 16 Juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives reconnaissait (dès 1984 !) le fait que « *les activités physiques à finalité professionnelle peuvent être organisées en vue de la prévention des risques professionnels dans les entreprises* », peu de travaux en sciences de gestion ont mis en lumière les liens entre sport en entreprise, RPS, bien-être des salariés et régulation.

Notre problématique de recherche est donc la suivante : ***en quoi le sport en entreprise peut-il constituer un nouvel espace de régulation et de santé au travail ?***

Au-delà de l'activité physique à proprement parler, l'interrogation porte sur le SE comme nouvel espace de travail, de relations sociales et d'échanges entre salariés, potentielle source de nouvelles régulations du travail : dans quelle mesure la pratique sportive d'entreprise permet-elle aux acteurs de construire « leur » santé au travail ?

2. Cadre théorique et démarche méthodologique : une démarche exploratoire qualitative basée sur la théorie de la régulation

2.1. Un cadre théorique fondé sur la théorie de la régulation

La théorie de la régulation sociale de Reynaud place la négociation et les règles au centre des rapports sociaux (Reynaud, 1989). Elle vise à analyser le mécanisme d'apparition et de développement des règles sociales, la « régulation » étant entendue ici comme la formation et le maintien des règles. S'attachant à décrire les mécanismes d'apparition et de développement des règles sociales, l'auteur insiste sur la pluralité des sources de cette régulation. Ainsi, deux modes de formation des « règles » sont à distinguer : les règles imposées par le haut (logique *top-down*), appelée « régulation de contrôle », et les règles produites par les acteurs du terrain et leur remontée (logique *bottom-up*), appelée « régulation autonome ». Ces deux régulations reflètent deux logiques à l'œuvre dans l'organisation, et de leur affrontement naît la « régulation conjointe » : cette nouvelle forme de régulation est le produit d'une négociation et d'une confrontation des régulations de contrôle et autonome. Elle constitue une sorte de compromis au carrefour des deux régulations (*ibid.*, 1989). La négociation entre acteurs sur la « règle » est centrale pour aboutir à une situation de régulation conjointe.

Il semble intéressant de mobiliser ce cadre théorique dans une étude portant sur la santé au travail : en effet, la « capacité d'action » des acteurs fait partie intégrante de la construction de la santé au travail, Yves Clot parlant de « pouvoir d'agir » (Clot, 2008), désignant ainsi les marges de manœuvre et d'action des acteurs vis-à-vis de leur activité de travail. La théorie de la régulation vise l'articulation des concepts d'autonomie et de contrôle autour de la notion de régulation conjointe, forme d'idéal managérial. Le fait que le SE constitue un espace de travail où la construction de règles par les acteurs n'a pas été investiguée nous incite à placer cet espace au centre de notre attention.

2.2. Contexte global de notre recherche : une étude post-doctorale exploratoire en cours

Cette recherche doit ainsi permettre de mettre à jour de nouvelles pratiques et de nouveaux leviers managériaux à actionner dans une optique d'amélioration de la santé au travail des salariés : ce projet sera articulé aux travaux de notre laboratoire Sport Management Gouvernance Performance (EA N°4670) dans le cadre du projet sur trois ans « Sport et entreprises : nouveaux enjeux conceptuels ».

Dans le cadre de cette recherche, nous adopterons une posture qualitative et inductive, conformément aux principes de la *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967), afin de cerner au plus près la « réalité » du SE et ses impacts spécifiques. Nous nous placerons dans le paradigme interprétativiste et nous opterons pour la technique de l'étude de cas monographique. Nous avons retenu une entreprise ayant mis en place des programmes et initiatives en lien avec le sport.

Nous mobiliserons une méthodologie de recherche combinant entretiens semi-directifs approfondis, observations participantes et/ou non-participantes et études documentaires. Ainsi, les entretiens semi-directifs approfondis seront menés auprès des dirigeants d'entreprise, des managers, des cadres supérieurs et intermédiaires et des employés, ainsi que leurs représentants respectifs (en fonction de leur disponibilité, l'étude étant toujours en cours) : ces entretiens permettront d'analyser le discours de ces acteurs, d'évaluer les liens pouvant exister entre pratiques sportives et santé au travail, mais également les motivations, les attentes et les ressentis des encadrants à l'origine de la promotion du sport dans leur entreprise. Nous pourrions également interroger des acteurs choisis en leur qualité d'expert (coachs sportifs, intervenants externes, membres du comité d'entreprise, personnes dotées de responsabilités en lien avec le sport en entreprise...). Les observations participantes et non-participantes des activités sportives et des temps informels (pauses, temps pré-séance et post-séance) doivent nous permettre de « vivre » le sport en entreprise, ses modalités concrètes de réalisation et le vécu « en direct » des salariés qui y participent, le contexte social et relationnel, le type de relations nouées etc. Ces observations doivent également nous permettre d'appréhender le sport en entreprise au niveau matériel (équipements etc.) et symbolique (normes et valeurs véhiculées durant les séances sportives). Les études documentaires permettront d'opérer une revue de presse d'articles issus de la presse sportive et non sportive, mais porteront également sur les documents internes aux entreprises investiguées en lien avec leur offre sportive (rapports d'activité, affiches, lettre d'information, fiches de présence, mailing...). À partir de ces documents, nous devons notamment être en capacité de dégager le pourcentage d'acteurs

de l'entreprise participant régulièrement aux activités sportives, ainsi que leur positionnement hiérarchique.

2.3. Présentation de notre terrain de recherche

Notre contrat post-doctoral ayant officiellement débuté en Septembre 2013, notre recherche empirique en est encore, à ce jour, à ses prémises.

Notre terrain d'enquête est l'un des leaders mondiaux de transport, réalisant un chiffre d'affaires annuel de 16 milliards d'euros, et comptant 20 000 salariés à travers le monde, dont 5 000 en France.

À ce jour, nous avons rencontré :

- un directeur de département, membre du Conseil d'Administration de l'entreprise (Directeur) ;
- le responsable de l'espace *Fitness*(Responsable EF) ;
- le responsable de l'équipe de course *running* de l'entreprise, qui nous a présenté au cours d'un entretien de 1h30 les modalités de mise en œuvre de cette pratique sportive ainsi que ses difficultés et éventuels obstacles (Responsable Run);
- un professeur de *fitness*(Professeur) ;
- une dizaine de salariés adhérents de l'Espace *Fitness* (Adhérent EF 1, 2...);
- trois salariés membres de l'équipe de course *running* (Adhérent R1, R2, R3).

Nous avons mené des observations participantes et non-participantes (cours, salle de musculation, salle de cardio, vestiaires, espace d'accueil), ainsi qu'une analyse documentaire sur différents documents internes (rapport d'audit interne sur l'Espace *fitness*, documents administratifs en lien avec le SE, site Internet).

Ces données, qui ont été triangulées, devront dans un futur proche être approfondies, en multipliant les observations, les entretiens *in situ* et en élargissant l'échantillon interrogé (notamment avec le responsable du Comité d'Entreprise).

3. Premiers résultats : Le sport en entreprise, entre « espace défouloir » et espace de régulation du travail

Les premiers résultats que nous allons présenter devront être approfondis. Cependant, au fur et à mesure de notre enquête empirique et des allers-retours entre la littérature en sciences de gestion et nos données de terrain, il nous paraît de plus en plus plausible que le SE peut prendre différentes formes, et avoir des impacts différenciés sur la santé au travail des salariés.

3.1. Une entreprise, trois formes de SE : sport de l'entreprise, sport des salariés et sport VIP

Notre enquête au sein de cette entreprise nous a permis de repérer trois formes de SE : le sport de l'entreprise, le sport des salariés et le sport VIP.

Le sport de l'entreprise : l'Espace Fitness

Au niveau du sport de l'entreprise, un espace *Fitness* de 400 m² est mis à disposition des salariés du Lundi au Vendredi, de 11h45 à 14h15 (taux de fréquentation de 70%) et de 17h à 20h30 (30%). Cet espace est composé de trois salles : une première salle réservée aux tapis de course, vélos et machines à ellipses autoalimentées ; une seconde salle pour la dispense de cours (stretching, zumba etc.) par des professeurs diplômés et spécialisés ; et enfin une troisième et dernière salle pour les machines de musculation en libre service. Chacune de ces salles dispose d'une entrée qui lui est propre. De plus, trois vestiaires sont mis à disposition : un vestiaire réservé aux professeurs, un vestiaire pour Femmes et un troisième pour Hommes. Enfin, une salle d'accueil est située à proximité de l'espace *Fitness* et est ouverte aux mêmes heures que les salles de sport. L'accès à ces dernières et aux vestiaires n'est possible que *via* une carte d'abonnement : les tarifs sont ainsi de 50 euros pour 3 mois ou 90 euros pour 6 mois.

Cet espace était, à l'origine, géré par le Comité d'Entreprise. Puis, progressivement, avec le passage de 90 à plus de 400 adhérents, soit 20% de l'effectif total de l'entreprise, le CE a délégué la gestion de l'espace *Fitness* à la Direction, qui prend en charge le matériel, les

« mètres carrés » et la rémunération des professeurs. Ainsi, le responsable de cet espace dispose d'un statut de conseiller du Président : son rôle est de veiller au respect des règles de vie dans l'espace *Fitness*, assurer les tâches administratives (inscriptions, réinscriptions, mises à jour des données, enregistrement des certificats médicaux), répondre aux questions des adhérents, gérer les professeurs (recrutement et emploi du temps) et rechercher les nouvelles tendances, nouvelles offres sportives pouvant exister sur le marché.

Le sport des salariés : la section sportive Running

Ce type de SE repose sur l'une des sections sportives de l'entreprise les plus dynamiques, et dont nous avons pu interroger le responsable et observer des salariés « en action ». Ancien éducateur durant ses activités extra-professionnelles, le responsable de la section *Running* de l'entreprise est progressivement devenu le référent de la course à pied après avoir défendu l'idée de « courir utile », à l'occasion de l'édition 2010 du Téléthon. Cet événement lui a permis de fédérer une quarantaine de salariés de l'entreprise autour de la course à pied, de tout âge, toute ancienneté et tout niveau hiérarchique confondu hors *top management* (de l'employé au directeur d'unité).

Les « sorties » (sessions de course à pied) ont principalement lieu en semaine entre 12h et 14h à proximité de l'entreprise, en contrebas, sur la digue maritime commerciale accessible par badge, et occasionnellement le week-end de 10h à 12h. Il n'existe aucune obligation de présence ni de performance, le responsable de section « *n'impose rien à personne* », et s'adapte aux différentes attentes des coureurs. Cette adaptation s'opère notamment en termes de longueur des parcours, de type de route et de tracé de course. Cette activité est soutenue financièrement par le Comité d'Entreprise, notamment *via* la prise en charge d'équipements de course, du prix du dossard pour le marathon annuel (sans prise en charge du voyage et de l'hôtel), et du prix d'un dossard par mois afin que l'adhérent puisse participer à la course de son choix. Il n'existe pas de vestiaires réservés à ces coureurs, l'accès aux douches n'étant possible que pour les détenteurs d'un abonnement à l'Espace *Fitness*.

Le sport VIP

Cette troisième forme de sport en entreprise apparaît comme la plus élitiste, mais également la plus secrète. Elle est historiquement apparue en réponse à la dissolution des liens hiérarchiques dans la pratique classique du SE (Espace *Fitness*, Sections sportives). Dans un premier temps, l'espace *Fitness* a créé des créneaux spécifiquement réservés aux dirigeants et hauts-cadres, notamment le Mercredi de 7h à 9h. Ces créneaux dédiés ont finalement été abandonnés, du fait d'une fréquentation trop faible. Depuis la rentrée de Septembre 2013, un projet a été mis en place : celui d'un *coaching* personnalisé, appelé « Pack VIP ». Ce pack est ouvert à l'ensemble des salariés de l'entreprise, et permet de choisir l'un des cinq professeurs spécialisés et le créneau horaire, les tarifs étant de 40 euros de l'heure.

Avantages et difficultés du sport en entreprise

Les différents entretiens et observations menés ont permis de mettre en évidence d'une part que le sport en entreprise, dans sa globalité, présentait de nombreux avantages et, d'autre part, des difficultés certaines.

Au-delà de l'image dynamique et jeune de l'Espace *Fitness*, la proximité et la dimension pratique de cet espace sont largement soulignées : le fait d'avoir à disposition, sur place, « sans avoir besoin de prendre la voiture » (adhérent EF 1), des infrastructures sportives, est apprécié par la totalité des adhérents interrogés. Cela permet notamment de « *lier l'utile à l'agréable* » (adhérent EF 2), en bénéficiant également d'un personnel professoral à l'écoute et disponible. La diversité des cours, leur adaptation aux dernières tendances (zumba, *cross-fit* notamment), les nombreuses initiations (self-défense, sambo, krav-maga), la qualité des équipements, la compétitivité du coût « *très abordable* » (comparé aux salles de sport environnantes) (adhérent EF 3) et enfin la possibilité de mieux gérer l'interface entre vie professionnelle et vie privée en réservant la fin de journée à la vie de famille sont autant d'éléments qui font de l'Espace *Fitness* une composante de l'entreprise très appréciée.

Concernant la section *running* de l'entreprise, l'esprit de camaraderie et le côté festif priment : le responsable multiplie les tracés de course, notamment pour faire connaître Marseille aux nouveaux venus dans l'entreprise. Les salariés peuvent lui demander des conseils divers, sur la préparation physique, les soins, la nutrition. La création d'un noyau de coureurs réguliers a permis de développer des traditions et coutumes lors des courses (courir

déguisé, rédaction d'une chanson fédératrice par exemple), permettant d'accroître la convivialité et le plaisir autour de la course à pied.

Au niveau des difficultés de l'Espace *Fitness*, elles sont de deux ordres : les difficultés de gestion administrative et celles liées au fonctionnement quotidien de l'espace sportif. Concernant la dimension administrative, les cas de sur-effectifs/sous-effectifs, respectivement liés aux non-réservations/non-déréservations posent un problème central pour le responsable de l'EF, qui « *une fois tous les 3 ou 4 mois (fait) l'appel pour vérifier qui est inscrit ou non, ça permet de remettre un peu d'ordre* » (Responsable EF). De plus, les demandes de remboursement des salariés ainsi que les absences inopinées de professeurs sont partie intégrante de ces difficultés administratives. Les difficultés liées au fonctionnement quotidien de l'EF sont de différents ordres : gestion de l'hygiène des salles et des vestiaires, ventilation et aération insuffisantes, non-remise en place des équipements sportifs mobiles par les utilisateurs, étroitesse des vestiaires, notamment aux heures de pointe (13h-13h45), manque de douches et de bancs.

Les difficultés liées à la pratique de la course à pied au sein de la section *Running* reposent essentiellement sur l'absence de vestiaires dédiés, notamment pour pouvoir se doucher suite à la pratique sportive. Ainsi, certains coureurs ont adhéré à l'espace *Fitness* afin de pouvoir accéder aux vestiaires et douches, tandis que d'autres mènent des bidons d'eau de 5 litres et se douchent sur la digue.

Les avantages et difficultés du sport VIP n'ont, en l'état actuel de nos recherches, pas pu être appréhendés.

Après avoir présenté les trois formes de sport en entreprise, leurs avantages et leurs difficultés respectives, il convient de nous intéresser au SE comme nouvel espace de santé au travail.

3.2. Un espace « défouloir » : santé physique, soupape sociale et stratégie de communication

Les entretiens menés auprès des adhérents de l'Espace *Fitness* et de la section *Running* ont permis de mettre en évidence l'apport premier de la pratique du SE pour ces salariés :

« *l'occasion de se défouler* » (adhérent EF 4). En effet, la pratique d'une activité physique sur le lieu de travail permet « *d'évacuer le stress* » (adhérent EF 2), il s'agit « *d'un vrai défoulement physique et mental* » (adhérent EF 8), qui « *permet d'être plus zen* » (adhérent EF 6). Cet espace « défouloir » fait ainsi office de coupure dans une journée rythmée par les impératifs professionnels : « *il y a ce vrai besoin de couper : être toute la journée assis dans le même bureau, c'est pesant. Donc je pratique du sport essentiellement pour me défouler, pour mon bien-être « physique » on va dire* » (adhérent EF 7). La totalité des adhérents de l'EF interrogés perçoivent l'impact de cette pratique sportive sur leur bien-être personnel, voire même sur leur productivité : « *ça permet de ne pas avoir le coup de barre de 13h30 comme à l'époque où j'allais à la cantine ; au contraire ça marche comme un coup de fouet* » (Adhérent EF 1). Ces avantages sont également soulignés par les membres de l'équipe de *running*, qui peuvent ainsi profiter d'une digue, qui leur est quasiment réservée du fait de son accessibilité limitée aux détenteurs de *pass*, cette « sortie » leur permettant d'entretenir leur condition physique et de « *penser à autre chose que : boulot, boulot, boulot* » (adhérent R2).

Au niveau de la Direction et du responsable de l'EF, cet espace de travail apparaît principalement comme un outil de communication et une « soupape sociale ». Ainsi, le Directeur de services interrogé souligne le fait que le PDG de l'entreprise « *a senti l'importance du sport en entreprise* » tout en reconnaissant avoir peu d'informations sur ce qu'il s'y passe concrètement. Son discours s'axe principalement sur « *la qualité du matériel mis à disposition* », la « *volonté d'être précurseurs dans le domaine* », de « *faire mieux que les autres et avant les autres* ». Ce souci de communication se vérifie également dans le discours du responsable de l'EF : la création d'un logo spécifique à l'EF, le matériel « *dernier cri* » (ports USB, pré-enregistrements de programmes spécifiques etc.), la volonté de ne pas sous-traiter le SE afin de maîtriser totalement leur image etc.

3.3. Un espace de régulation du travail : santé psychosociale et régulation autonome

Au-delà de l'aspect « défouloir » et amélioration de la santé physique, une dimension du SE apparaît à la marge : celle d'un espace de régulation du travail, permettant la création de liens sociaux, voire des échanges et discussions autour de l'activité de travail.

En effet, le SE, tant au sein de l'EF que de la section *running*, apparaît comme vecteur de relations sociales et « *facilitateur de contact* » (adhérent EF 10). Ainsi, certains adhérents ont appris à connaître des personnes de l'entreprise après les avoir croisé régulièrement avant, pendant et après les cours, ce qui a facilité leur rapprochement. Cette nouvelle source de liens sociaux dans l'entreprise apparaît comme décisive, notamment du fait que la répartition des services à différents étages de l'entreprise ne permet pas aux collaborateurs de se connaître entre eux, « *au mieux leurs noms par téléphone* » (Adhérent EF 3). Le SE permet ainsi de tisser des liens plus facilement avec d'autres salariés, « *ça change des réunions trop cadrées, ou de la cantine où l'on mange essentiellement entre membres d'un même service* » (Adhérent EF 4).

Le SE comme facilitateur de contact peut également se muer en régulateur de l'activité de travail : la pratique sportive commune entre salariés d'une même entreprise permet de « *mettre de l'huile dans les rouages* ». Même si une majorité de salariés interrogés affirme ne jamais « parler boulot », faisant référence à la volonté de coupure abordée précédemment, certains soulignent que cette pratique peut être « *l'occasion d'échanger quelques petites infos en lien avec le travail, comme savoir qui s'occupe de telle chose dans ton service, est-ce que tes bateaux sont pleins etc. etc.* » (Adhérent EF 11). De plus, le SE, pratiqué par des membres d'un même service, peut « *d'approfondir certains sujets, de lever les mésententes et malentendus, voire les blocages* » (Adhérents EF 5 et 6). Concernant la section *running*, cette dernière peut également apparaître comme un espace de régulation du travail, du fait de la création d'un noyau amical, qui se retrouve dans et hors l'entreprise. Ainsi, « *on est un peu privilégiés si l'on demande un service à quelqu'un avec qui on va courir* » (Responsable Run).

4. Discussion et Ouverture : vers une transformation du SE en levier de management ?

Comme nous l'avons souligné *via* l'entreprise investiguée, le sport en entreprise peut prendre différentes formes (sport de l'entreprise, sport des salariés, sport VIP dans ce cas précis). De plus, ces pratiques semblent avoir un impact positif sur la santé physique des salariés, les salariés profitant de ce nouvel espace de travail pour se défouler. Cet « espace défouloir » nous apparaît comme étant le « niveau 1 » des apports du SE. En effet, nous avons constaté, de manière marginale, que le SE peut constituer un espace de régulation autonome

du travail (« niveau 2 »), où les salariés peuvent « discuter » de leur activité, des blocages rencontrés ; ils peuvent se « donner des tuyaux », le SE apparaissant ainsi de « l'huile dans les rouages de l'entreprise ». Cette fonction régulatrice tend à améliorer la santé psychosociale de l'entreprise (même si ce résultat doit encore être étayé et approfondi). Il convient alors de nous intéresser aux modalités d'intégration du SE dans une politique managériale de santé et sécurité au travail, le SE nous apparaissant comme un levier potentiel d'amélioration de la santé physique ET psychosociale. En effet, suivant quelles modalités peut-on intégrer le SE au management de l'entreprise ? Et quelles difficultés peuvent émerger ? En l'état actuel de nos réflexions, nous avons repéré un point de passage obligé dans l'élaboration d'une politique managériale de SE : la constitution d'un projet commun de SE, partagé et co-construit.

Concernant la constitution d'un projet commun, partagé et co-construit, ce point de passage obligé découle du constat empirique suivant : les tensions et aspirations opposées entre le sport de l'entreprise et le sport des salariés empêchent le développement d'un tel projet. Nous avons pu repérer sur notre terrain des tensions et oppositions entre le Comité d'Entreprise et la Direction, entre le gestionnaire de l'Espace Fitness et la Direction, ainsi qu'entre cette dernière et les salariés. Les tensions entre le CE et la Direction prenaient la forme d'une « *guéguerre* » (Responsable Run) entre leurs membres respectifs : ainsi, le fait qu'une photo diffusée par la *newsletter* de la section *running* ait été exploitée par le service communication de l'entreprise a été vécu comme une trahison par certains salariés, considérant que cette *newsletter*, c'était « *le CE et les salariés, pas la Direction* » (Responsable Run). Certaines tensions sont également apparues suite au refus de la Direction à la demande d'exploitation des locaux de l'entreprise par le CE dans le cadre du Téléthon, cet événement « *ne coll(ant) pas à l'image que souhaite se donner l'entreprise* » (Responsable Run). Les tensions entre la Direction et le responsable de l'Espace Fitness apparaissent également comme des difficultés à surmonter : selon ce dernier, le DRH « *prend à la légère l'espace Fitness* », le considérant comme un « *gadget* », ne l'intégrant pas, de fait, dans la politique de ressources humaines de l'entreprise. Ces difficultés se cristallisent également dans les négociations entre le responsable de l'espace *Fitness* et l'un des Directeurs : l'observation d'une réunion entre ces deux acteurs a permis de repérer la confrontation d'une « *logique prévention santé* », portée par le responsable de l'EF, à une « *logique coût stricto sensu* » défendue par le Directeur, ce dernier n'appréhendant les projets d'agrandissement de l'EF uniquement *via* le prisme de l'investissement économique à réaliser. Enfin, les tensions entre la Direction et les salariés

contribuent également à l'apparition de difficultés dans la constitution d'une politique managériale de SE : vu comme « *l'espace de la Présidence* » (Responsable EF), l'EF rencontre un « *manque de reconnaissance général de la part des salariés* » (Directeur), qui ne réalisent pas la chance qu'ils ont d'avoir un tel outil. À l'opposé, les salariés sont plutôt critiques sur le comportement de la Direction vis-à-vis du SE : bien que reconnaissant la qualité des infrastructures (comme présenté précédemment), certains salariés dénoncent d'une part le peu d'importance et de reconnaissance de la Direction accordées aux « sportifs », voire même leur rejet implicite d'une pratique sportive dans l'entreprise pour les salariés disposant d'importantes responsabilités. Ainsi comme le souligne un adhérent de l'EF : « *Plus tu es haut dans l'entreprise, plus tu t'interdis de venir... Si tu as une équipe, un rôle d'encadrant, on va dire que tu n'es pas sérieux si on te voit passer avec un sac et en short* » (Adhérent EF 6). Ce manque d'intérêt semble lier, pour certains salariés, au fait qu'« *ils n'ont pas compris la plus-value du sport* » (Adhérent EF 5), le considérant comme un simple « *outil marketing* » (Adhérent EF 11), ignorant ses effets en termes de régulation du travail : « *Je ne suis pas du tout certain qu'ils savent que la salle de sport permet ces discussions, échanges d'infos etc.* » (Adhérent EF 6).

Deux projets de SE s'opposent aujourd'hui dans cette entreprise : le *statu-quo* où le SE est principalement un moyen pour les salariés de se défouler, et celui où le SE tend à croître en s'intégrant dans une politique managériale de prévention et santé au travail. Ce second projet est défendu par le responsable de l'Espace Fitness, souhaitant que la pratique sportive dans l'entreprise devienne une évidence, un adage, et soit partie intégrante de la performance de l'entreprise. Ainsi, cela permettrait de traiter en amont la question de la santé des salariés, avec un impact sur l'absentéisme, le *turn-over*, mais également sur la performance économique et sociale des acteurs de l'entreprise. Cet acteur souhaite orienter le SE vers un programme de prévention des troubles, notamment musculosquelettiques, et de sensibilisation, notamment en termes de postures. Ce projet devra être réalisé en collaboration avec le médecin du travail de l'entreprise, sans toutefois « *marcher sur ses plates-bandes* » (Responsable EF). L'ensemble des acteurs de l'entreprise devra donc s'entendre sur la constitution d'un projet commun de SE, partagé et co-construit, dépassant les luttes intestines et les intérêts divergents.

De plus, d'autres obstacles émergent progressivement de notre démarche empirique, comme l'articulation du SE aux autres espaces de travail et le cas des non-sportifs. Concernant ces derniers, ils représentent environ 80% de l'effectif de l'entreprise investiguée : comment les convaincre de pratiquer une activité sportive au sein de l'entreprise ? Certains salariés souhaitent absolument « couper » du monde de l'entreprise durant la pause déjeuner : cela induirait la mise en place de « créneaux sportifs » durant les heures de travail. Ici émerge un autre obstacle, peut-être le plus important : la dimension culturelle et les représentations sociales associant le sport au loisir, l'excluant de fait du monde de l'entreprise. Notre recherche doit ainsi encore être approfondie et nos résultats restent à étayer, afin de caractériser les tenants et les aboutissants du sport en entreprise comme espace de santé au travail.

Bibliographie

Abord de Chatillon E. (2005), « Le DRH de demain face aux questions de santé et de sécurité au travail », *Management et Avenir*, 2005/2, n° 4, pp. 157 – 170

Abord de Chatillon E., Bachelard O. (2005), *Management de la santé et de sécurité au travail : un champ de recherche à défricher*, Édition L'Harmattan, Paris, 2005

Abord de Chatillon E., Bachelard O., Carpentier S. (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, AGRH, Éditions Vuibert, 2012

Barbusse B. (2002), « Sport et entreprise : des logiques convergentes ? », *L'année sociologique*, N°52-2, pp.391-415

Barbusse B. (2006), « Le management des professionnels du sport. Le cas d'un club de handball », *Revue française de gestion*, 2006/9-10 n° 168-169, pp. 107-123

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999

Bouveresse L., Baujard C. (2010), « Approche organisationnelle du stress des salariés en relation service client : à la recherche d'un cadre d'analyse », *Atelier Recherche CEDAG-gestion - Université Paris Descartes*, 29 janvier 2010

Burlot F. (2000), « Le sport en entreprise : un vecteur de communication interne », *Revue STAPS*, N°53, pp. 65-77

Burlot F. (2005), « Sport et identité d'entreprise. Vers une modification de l'imaginaire organisationnel », *Revue STAPS*, N°69, pp.73-91

Chakor T. (2013), « Les pratiques des consultants dans la gestion des risques psychosociaux au travail », *Thèse de doctorat en sciences de gestion réalisée sous la direction d'Ariel Mendez*, Aix-Marseille Université, 396 p.

Chanlat J.-F. (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », pp.29-61 in. Brunstein I., *L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, Paris, 1999

Cintas C. (2003), « NFOT et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques de GRH », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°50, pp.57-76

Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Éditions PUF, 2008

Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux au travail*, Paris, La Découverte, 2010

Coutarel F. (2011), « Des “TMS” aux “RPS”... quand tout nous invite à parler “travail” », p. 99-120, in Hubault F. (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, OCTARES Editions, 1^{ère} édition, 2011

Davezies P. (2005), « La santé au travail, une construction collective », *Santé et Travail*, n°52, Juillet 2005, p. 24-28

Deci E. L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Publishing, 1975

Deci E. L., Ryan R. M. (1991), « A motivational approach to self : integration in personality » in R. Dienstbier (eds.). Nebraska symposium on motivation, *Perspective on motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, N°38, pp.237-288

Deci E. L., Ryan R. M. (2000), « The « what » and « why » of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior », *Psychological Inquiry*, N°11, pp.227-268

Dejours C. (2000), *Travail : usure mentale, de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 2000

Dejours C., Bègue F. (2009), *Suicide et travail : que faire ?*, Presse Universitaire de France, Collection Souffrance et théorie, 2009

Desmarais C., Abord de Chatillon E. (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*, Volume 36, N° 205, pp.71-88

Detchessahar M. (coord.) (2009), « Les déterminants organisationnels et sociaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail », *Rapport de l'étude SORG pour l'ANR*, Programme SEST – Santé-Environnement Santé-Travail, 2006-2008

Detchessahar M. (2011a), « Management et santé », *Revue française de gestion*, 2011/5, n°214, pp. 65-68

Detchessahar M. (2011b), « Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution », *Revue française de gestion*, 2011/5, n°214, pp. 89-105

Detchessahar M., (2011c), « Santé au travail : et si on refaisait du management », *Personnel*, N° 518, pp. 64-68

Detchessahar M., Devigne M., Stimec A. (2010), « Les modes de régulation du travail et leurs impacts sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Volume 13, N°4, Décembre 2010, pp. 39-74

Detchessahar M., Grevin A. (2009), « Une organisation de santé... malade de gestionnisme », *Gérer et Comprendre*, N° 98, pp. 27-37

Detchessahar M., Minguet G. (2012), « Santé au travail : l'enjeu du management », pp.233-248, in Courtet C., Gollac M. (dir.), *Risques du travail, la santé négociée*, Paris, Éditions La Découverte, 2012

Dériot G. (2010), *Rapport d'information fait au nom de la Commission des affaires sociales par la Mission d'information sur le mal-être au travail*, Session extraordinaire de 2009-2010, N°642, Sénat de la République française, 2010

Douillet P. (2010), « 'Risques psychosociaux' : un concept opérant... pour transformer l'organisation du travail ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 2, pp. 167-178.

Du Roy Y. (2009), *Orange stressé. Le management par le stress à France Télécom*, Éditions La Découverte, Paris, 2009

FFSE (Fédération Française du Sport d'Entreprise) (2006), *Stress, pratiques sportives et monde du travail*, Enquête nationale épidémiologique menée auprès de 2 436 salariés par des médecins du travail et du sport, 9 pages

Gasparini W. (2000), *Sociologie de l'organisation sportive*, Paris, La Découverte, 2000

Glaser B. G., Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, London, Weidenfeld and Nicolson

Gollac M. (2013), « Ouverture du colloque COMPARISK 2013 », *Approche comparée des risques psychosociaux au travail. Démarche française et systèmes étrangers (Europe du Sud et du Nord, Québec, Japon)*, 16-17-18 Janvier 2013, Bordeaux

Gollac M., Bodier M. (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, Avril 2011

Hobfoll S.E. (1989), « Conservation of resources », *American Psychologist*, Volume 44, pp.513-524

Hobfoll S. E. (1998) *Stress, culture, and community*, New York, Plenum Press, 1998

Hobfoll S.E. (2001), « The influence of culture, community, and the nested-self in the stressprocess: Advancing conservation of resourcestheory », *Applied Psychology: An International Review*, Volume 50, N° 3, pp.337-421

Huez D. (2008), *Souffrir au travail : comprendre pour agir*, Éditions Privé, 2008

ILO (2002), *Stress at work. Programme on Safety and Health at Work and the Environment*. Genève : SafeWork, 2002

Lachmann H., Larose C., Penicaud M. (2010), *Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Rapport fait à la demande du Premier ministre, Février 2010

Lerouge L. (2009), *Risques psychosociaux au travail. Étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*, Paris, Collection L'Harmattan, 2009

Lhuilier D. (2010a), « Les « risques psychosociaux » : entre rémanence et méconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, N°2, pp. 11-28

Lhuilier D. (2010b) « L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé - travail », *Sciences sociales et santé*, Volume 28, N°2, pp.31-63.

- Mias A. (2010), *Les risques professionnels. Peut-on soigner le travail ?*, Ellipses Édition Marketing, coll. « La France de demain », Paris
- Minguet G. (2011), « Santé au travail et action dirigeante. Constats et leçons issus de deux sites industriels », *Revue française de gestion*, 2011/5, N°214, pp. 145-164
- Morin E.M., Forest J. (2007), « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail », *Gestion*, Vol.32, N° 2, pp.31-36
- Nasse P., Légeron P. (2008), *Rapport sur la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Rapport au Ministre du Travail, des Relations sociales et de la solidarité, 12 Mars 2008
- Neveu J.-P. (2012), « Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de la préservation des ressources », in Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier S. (Eds.), *Santé et sécurité au travail : une perspective gestionnaire*, Paris, Vuibert-Collection AGRH, 2012
- Pierre J. (2006), « Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres », *Revue STAPS*, N°74, pp.69-84
- 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 STAPS, Université de Strasbourg
- Pierre J. (2011), « La mise en valeur(s) du sport par les revues de management », *Movement & Sport Sciences*, N°72, pp.47-51
- Pierre J., Barth I. (2010), « Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail », *Gestion*, Vol.35, pp.86-94
- Reynaud J.-D. (1989), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Editions Armand Colin, Paris, 1997
- Ryan R. M., Deci E. L. (2000), « Intrinsic and extrinsic motivations : Classic définitions and new directions », *Contemporary Educational Psychology*, N°25, pp.54-67
- Thébaud-Mony A. (2007), *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, Paris, Éditions La Découverte, 2007
- Ughetto P. (2011), « Qui a besoin des risques psychosociaux ? 'RPS', construction d'un problème public et travail », p.49-75, in Hubault F. (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, 1^{ère} édition, OCTARES Editions, 2011
- Valléry G., Leduc S. (2012), *Les risques psychosociaux*, Collection Que sais-je ?, Paris, Éditions PUF, 2012

