



**HAL**  
open science

## ”Le sport en entreprise : un nouveau levier de management des ressources humaines ?”

Tarik Chakor

### ► To cite this version:

Tarik Chakor. ”Le sport en entreprise : un nouveau levier de management des ressources humaines ?”. 2016. hal-01393635

**HAL Id: hal-01393635**

**<https://hal.science/hal-01393635v1>**

Submitted on 7 Nov 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **" Le sport en entreprise : un nouveau levier de management des ressources humaines ?"**

Article publié sur le blog Management et Santé au travail (<http://managersantetravail.blog.lemonde.fr>)

**Source :** <http://managersantetravail.blog.lemonde.fr/2016/11/02/le-sport-en-entreprise-un-nouveau-levier-de-management-des-ressources-humaines/>

## **Tarik CHAKOR**

Maître de Conférences en sciences de gestion

IUT TC - IREGE EA 2426

Université Savoie Mont Blanc

[tarik.chakor@univ-smb.fr](mailto:tarik.chakor@univ-smb.fr)

[chakortarik@hotmail.fr](mailto:chakortarik@hotmail.fr)

Dans un contexte général d'intensification des rythmes de travail et d'accroissement des pathologies physiques (troubles musculo-squelettiques, maladies cardiovasculaires) et psychosociales (risques psychosociaux, stress, mal-être, *burnout*), caractérisé notamment par une hausse en nombre et en durée des absences et accidents du travail, le management des ressources humaines doit s'interroger sur ses pratiques et ses techniques de gestion de l'humain au travail. Parallèlement, le fait que le débat public convoque de plus en plus des concepts tels que la "qualité de vie au travail" (dite QVT), le bien-être, l'épanouissement et l'équilibre vie professionnelle - vie privée témoigne d'un intérêt croissant des différents acteurs (Directions d'entreprise, salariés, syndicats, médecine du travail, associations, élus) autour des nouvelles manières de gérer l'humain dans l'entreprise. Nous nous intéresserons ici au sport en entreprise, à ses différents apports, et au fait qu'il constitue un nouveau levier de management des ressources humaines, malgré certaines difficultés à surmonter.

### *Deux mondes historiquement distincts*

Le monde de l'entreprise et celui du sport sont traditionnellement distincts en France, leurs logiques respectives apparaissant comme antagonistes : l'entreprise privée est basée sur la recherche de profits, de croissance et de performance économique et financière, tandis que le monde du sport est historiquement associé aux loisirs, à l'amateurisme, à la non-lucrativité et à une utilité essentiellement sociale. Cependant, depuis les années 80, on observe un rapprochement entre ces deux mondes : celui du sport se structure, se professionnalise, adopte les logiques du privé à des fins d'efficacité et de recherche de performance tandis que celui de l'entreprise s'ouvre à différentes formes d'activités sportives et aux valeurs associées au sport.

En effet, sous le terme générique de "sport en entreprise", il est possible de distinguer une hétérogénéité de pratiques : la mise à disposition d'infrastructures et d'équipements sportifs à destination des salariés, la mise en place de cours individuels ou collectifs,

l'organisation d'événements sportifs inter et/ou intra-entreprises, la constitution d'associations sportives, l'instauration d'événements sportifs de consolidation d'équipe ou de stages de motivation, l'intervention de conférenciers du sport dans l'organisation etc. Le sport occupe ainsi une place accrue dans l'entreprise, tandis que l'on observe parallèlement un partage croissant de valeurs communes, parmi lesquelles l'esprit de compétition, le dépassement de soi et le culte de la performance.



### *Pourquoi un tel rapprochement ?*

Il est possible d'expliquer ce rapprochement entre sport et entreprise à partir d'un triple apport pour cette dernière : un apport physique régénératif, un apport symbolique fédérateur et un apport communicationnel. Au niveau de l'apport physique régénératif, la pratique d'une activité sportive peut être vecteur d'accroissement de l'état de forme et de santé des salariés. De nombreuses études ont démontré le caractère décisif de la pratique d'une activité sportive régulière pour les salariés et son impact sur la réduction de l'absentéisme et du turn-over. Au niveau de l'apport symbolique fédérateur, le sport en entreprise peut constituer un outil interne de mobilisation, de motivation et de cohésion du personnel, jusqu'à remplir une fonction de repère identitaire pour les salariés, profitant de la capacité fédératrice et identificatoire du sport. La dimension symbolique repose sur le développement de croyances positives autour des vertus du sport, visant à fédérer les acteurs, accroître leur motivation, leur investissement dans le travail, leur rendement, et plus globalement la cohésion de l'entreprise. Les dirigeants peuvent également mobiliser la rhétorique sportive afin de bâtir leurs discours et adapter leurs techniques de communication interne en véhiculant le culte de la performance et du dépassement de soi dans une optique de performance. Enfin, au niveau de l'apport communicationnel, le sport en entreprise peut constituer un outil de communication externe, promouvant une image jeune et dynamique auprès des candidats et clients potentiels, voire de la population globale, notamment à des fins réputationnelles. Ce triple apport apparaît comme potentiellement décisif dans un contexte de plus en plus concurrentiel de recherche de performance à tous les niveaux.

## *Un nouveau levier de management des ressources humaines*

Le sport en entreprise peut ainsi constituer un nouvel instrument de la fonction RH et un nouveau levier managérial : la possibilité pour les salariés de se maintenir en état de forme à moindre coût, de bénéficier de prestations de proximité permettant une meilleure gestion de l'équilibre vie professionnelle/vie privée, tout en permettant à l'entreprise de réduire ses taux d'absentéisme, de turn-over et d'accroître sa performance constituent autant d'éléments ne pouvant être négligés par le management des ressources humaines.

Au niveau opérationnel, les impacts du sport en entreprise sur la vie de l'organisation peuvent être divers : d'un espace de "défouloir", permettant aux individus de se dépenser, d'évacuer leur stress, de se sentir plus zen ou d'opérer une coupure durant une longue journée de travail rythmée par des impératifs professionnels, le sport peut également constituer un moyen de réguler le travail, de tisser des relations privilégiées entre salariés, de "mettre de l'huile dans les rouages". L'esprit de camaraderie, les échanges informels, l'accroissement de la convivialité et du plaisir à se retrouver ensemble amènent certains à considérer cet espace comme la "nouvelle machine à café".

À l'inverse, le sport en entreprise peut, dans certains cas, avoir l'effet inverse : renforcer la distance hiérarchique et minimiser la communication verticale, notamment dans les situations où l'organisation met en place des créneaux réservés aux cadres dirigeants. C'est notamment le cas, parfois, lorsque ces derniers, gênés par la dissolution des liens hiérarchiques dans la pratique sportive (notamment au niveau de la tenue et des vestiaires), souhaitent préserver une distinction fonctionnelle. Au-delà, le sport peut également poser certains soucis d'ordre administratif ou logistique : gestion des pics de fréquentation, préservation de l'hygiène des salles et des vestiaires, manque de place, place limitée etc..



## *Un nouveau levier managérial à co-construire*

Pour conclure, le sport en entreprise peut constituer un formidable levier de management des ressources humaines et d'amélioration de la santé physique et psychosociale des salariés. Cependant, sa mise en place doit passer par la constitution d'un projet commun, partagé et co-construit entre l'ensemble des parties prenantes, dont la médecine du travail. Cette mise en place doit être le fruit d'un débat interne, allant au-delà des réflexions limitées au coût immédiat, et s'inscrire dans une réflexion à moyen et long terme, visant à proposer aux salariés des prestations adaptées, cohérentes avec la stratégie de l'entreprise (notamment autour du choix entre sport individuel ou collectif) et devant permettre d'accroître la performance de l'entreprise. Il est indispensable d'aller au-delà des représentations sociales encore répandues excluant la pratique du sport de la sphère professionnelle car synonyme de loisir. Le sport en entreprise peut être une occasion intéressante de repenser le management, en passant d'une gestion rationalisatrice des individus au travail à une vision (ré)introduisant les notions de collectif, de sens, de partage, de solidarité et d'activité de travail.

Tarik Chakor  
Maître de Conférences  
IREGE - Université Savoie Mont Blanc  
*tarik.chakor@univ-smb.fr*

**Sur le même sujet** : une vidéo de l'Université Savoie Mont Blanc, "*Sport, Bien-être et Travail : et si l'activité physique pouvait doper votre entreprise ?*"  
(<https://www.youtube.com/watch?v=r2B4Mhp0Kbw>)