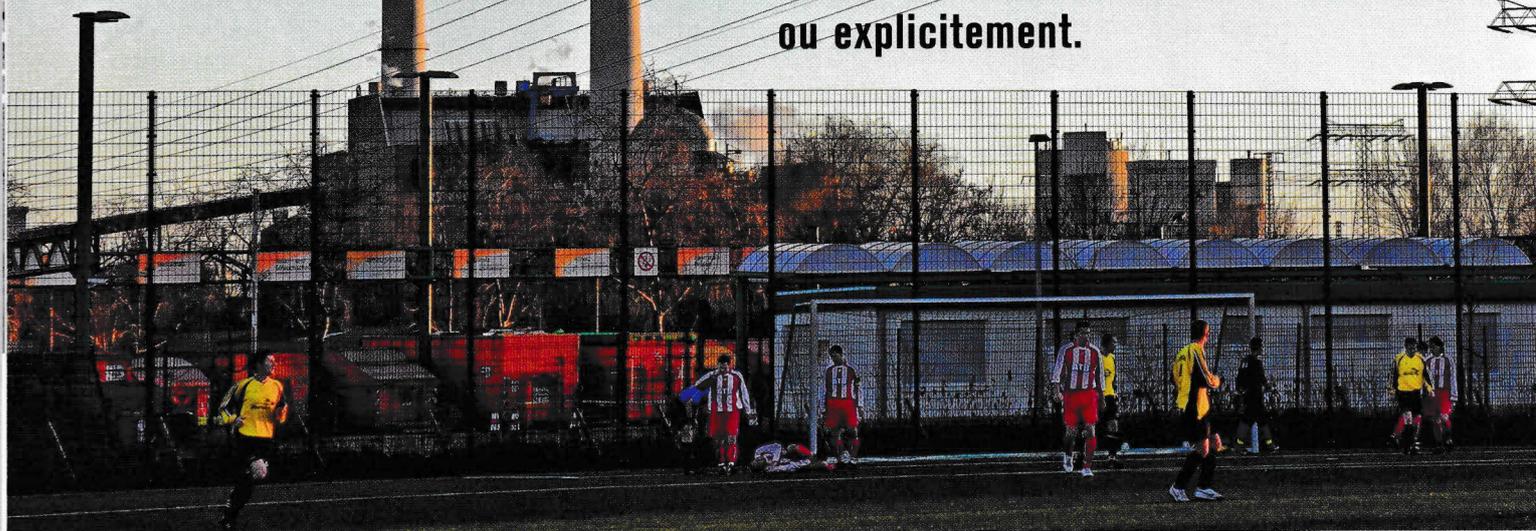


# Merci Patron!

**De nombreuses entreprises proposent des programmes de remise en forme à leurs employés. Parfois même, elles les imposent. Implicitement ou explicitement.**



**L**e salarié 3.0 doit être à la fois connecté, réactif et en pleine forme. S'il ne veut pas faire d'exercice de son propre chef, celui de son boulot pourrait l'y pousser. De plus en plus d'entreprises mettent salles de sport et coachs à disposition de leurs salariés. Aux Etats-Unis, Microsoft a ainsi embauché une quarantaine d'instructeurs crossfit avec pour mission de retaper ses troupes. L'initiative est copiée partout. D'après les statistiques, près de la moitié des entreprises nord-américaines de plus de cinquante employés ont investi dans des programmes de santé et 70% des 200 plus grandes entreprises américaines possèdent une salle de fitness (1). Soixante-dix pourcents! En France aussi, le sport en milieu professionnel

se développe à vive allure. On estime qu'environ une société sur cinq propose des activités physiques à ses employés. Telle grande enseigne organise des parties de handball pour mettre en jambes les préparateurs de commandes avant leurs shifts. La

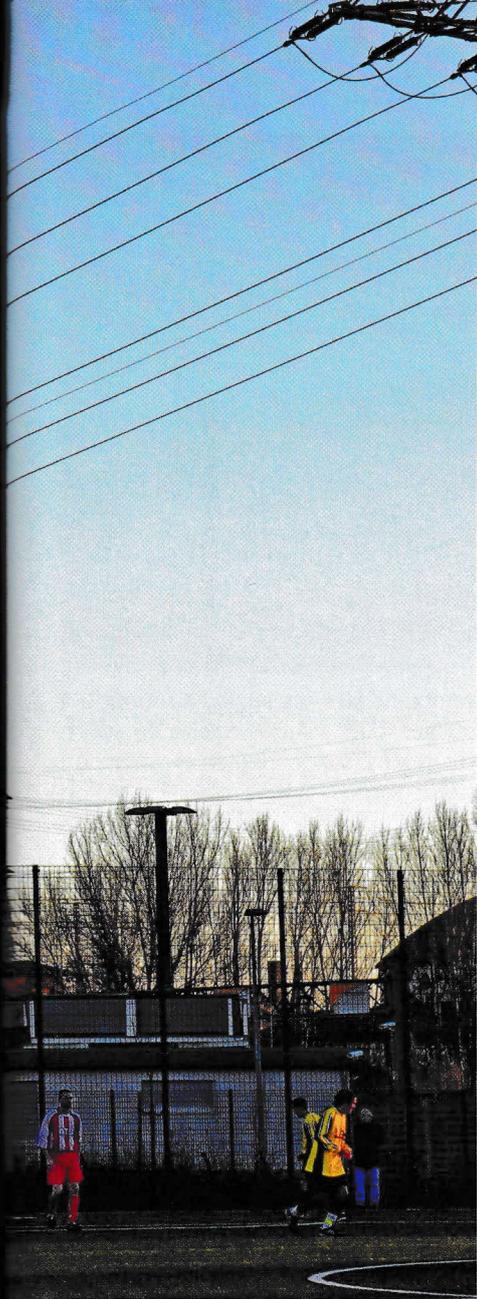


**Les cadres ne portent pas de costards**

Poste a créé un programme de running mêlant courses de relais, marathon ou triathlon. Décathlon invite régulièrement ses employés à participer à des sessions de *team-building* composées généralement de défis sportifs. Tout est pensé pour qu'on apprenne à transpirer ensemble pendant les heures de boulot. Et en dehors!

## Une belle gueule d'employé

Comment explique-t-on une telle immixtion du sport dans la vie des entreprises? Officiellement, on évoque la lutte contre le stress et le surpoids. Mais d'autres motivations pointent sous la démarche philanthropique, comme l'amélioration de la productivité, évidemment. "Au-delà des raisons sanitaires ou sociales, il y a



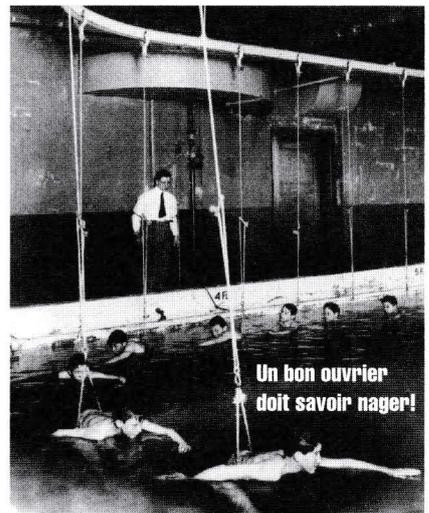
La piscine du Familistère de Guise

brèves. "L'évolution du capitalisme nous rend prisonniers d'interactions très rapides, très courtes, lors desquelles il faut rapidement nous catégoriser les uns les autres", relève Guillaume Vallet, maître de conférences en sciences économiques à l'Université Grenoble-Alpes. "Les entreprises tentent dès lors de valoriser cet aspect et de soigner leur représentation!" En clair, elles veulent des représentants conformes aux valeurs qu'elles se targuent d'incarner: dynamiques, sains, heureux! "Dans un contexte d'interactions brèves, le physique joue un très grand rôle", continue Guillaume Vallet. "Le poids surtout. Un candidat qui s'éloigne des standards de poids est apparenté, dans l'inconscient, à une forme de laisser-aller, de moindre productivité, de faible performance." Lors d'un entretien d'embauche, ses chances d'être retenu sont légèrement moindres. D'après les travaux de Jean-François Amadieu, professeur de sociologie et de gestion des ressources humaines (Université Paris-I) et directeur de l'Observatoire des discriminations, les recruteurs ont tendance à éliminer plus facilement les plus corpulents (3).

une logique de performance", explique Julien Pierre, maître de conférences en sociologie à l'Université de Strasbourg et auteur de nombreux ouvrages sur le sujet. "Une entreprise a tout intérêt à ce que ses salariés soient en forme." Les salles de sport incitent aussi à passer plus de temps sur le lieu de travail. Un peu à la manière des cantines d'entreprise. Puis le sport possède l'indéniable pouvoir de tisser et renforcer les liens sociaux. "Si vous avez partagé des émotions sportives avec vos collègues, vous aurez moins de problèmes à travailler avec eux", déclarait une salariée de Datalogix, une société spécialisée dans le stockage de données et qui mise à fond sur le sport (2). Les interactions sociales se multiplient ainsi grâce au sport. Même si elles sont souvent extrêmement

## Rien de nouveau sous le soleil

A ce stade, on pourrait croire que le sport en entreprise est un phénomène récent. Pourtant, l'association entre sport et travail ne date pas d'hier. "Dès 1870, l'industriel Jean-Baptiste Godin, spécialiste des poêles en fonte, avait fait construire un lavoir-piscine au Familistère de Guise, en Picardie, pour apprendre aux ouvriers à nager", raconte Julien Pierre (4). Vint ensuite l'ère des clubs de cyclisme. On pense à l'Union vélocipédique de la Banque de France, née en 1885; à la Société vélocipédique du Bon Marché, en 1892; ou encore à l'imposante ASPTT (Association sportive des postes et des télégraphes). Cette dernière organise en 1898 sa toute première course cycliste entre Bordeaux et Libourne. Dans les années 1910, l'industrie automobile se pique de sport à son tour: Michelin



Un bon ouvrier doit savoir nager!

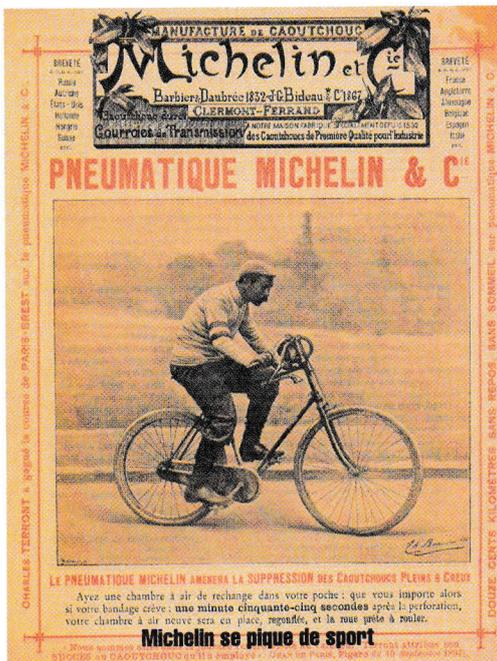
## LARBINS SANS FRONTIÈRE

Pour le sociologue Julien Pierre, le développement du sport en entreprise et l'essor du télétravail participent du même phénomène: l'effritement des frontières entre vie personnelle et pro-



Des jeux brouillés

fessionnelle. "Proposer de faire du sport à des salariés dans un contexte d'entreprise n'est pas logique de prime abord", explique-t-il. "Par définition, le sport est un loisir, il s'oppose donc de fait au travail." Sauf que les repères s'effacent peu à peu. "Traditionnellement, il y avait une séparation nette entre l'espace personnel et professionnel. Puis les nouvelles technologies de communication sont venues nous connecter en permanence au monde. On change clairement de paradigme et le sport contribue aussi au brouillage des frontières".



créé son Association sport Michelin (ASM) à Montferrand, Renault son Club olympique des usines Renault et Peugeot mise sur le football, jusqu'à créer pour ses ouvriers un club qui fera parler de lui, le FC Sochaux. Aux yeux de Julien Pierre, cet investissement dans les équipes sportives représentait "un moyen de divertir, mais aussi d'exercer une forme de contrôle sur une main-d'œuvre jugée faillible". Dans les années 30, les usines Bata disséminées partout dans le monde n'hésitaient pas à imposer le sport à leurs ouailles, ce qui permit de révéler quelques grands talents sportifs, notamment celui d'un jeune garçon employé dans une chaîne de production de Zlin (Tchéquie): un certain Emil Zatopek.

## Pas de yoga, pas d'emploi

Aujourd'hui, on parle parfois de "slow management" pour symboliser cette mutation de la vie en société par rapport aux modèles plus cloisonnés d'autrefois. La pratique du sport est présentée comme une activité joyeuse et conviviale. Mais que se passe-t-il pour ceux qui seraient tentés de ne pas y adhérer? Peut-on leur imposer? Non! Juridiquement, on ne peut pas obliger ses salariés à faire du sport. En Suède, pourtant, deux structures ont sauté le pas: Kalmar Vatten (entreprise publique de distribution d'eau) et Björn Borg (marque de vêtements). Dans ces établissements, les

## STRAVA, UN NOUVEAU JEU DE SOCIÉTÉ

Depuis les années 2010, on constate une numérisation des pratiques sportives proposées en entreprise. On recense en France une soixantaine de *start-ups* proposant de participer à des défis sur une durée déterminée avec des objectifs de collecte d'argent pour de nobles causes. Ce principe s'inscrit dans la mouvance des applications telles que Strava, qui mettent en place des challenges sportifs comme celui de parcourir le plus de kilomètres possible durant une période



donnée. On parle alors de ludification du sport au travail (*gamification* pour les Anglo-saxons), soit la combinaison du sport, du numérique et du jeu dans les entreprises. Une vraie tendance à l'heure actuelle.

employés sont tenus de se rendre chaque vendredi dans un centre sportif pour s'y exercer durant une heure. "Si on ne veut pas faire de sport et être ainsi intégré à la culture de l'entreprise, on s'en va", clamait sans demi-mesure à l'AFP Henrik Bunge, le directeur général de Björn Borg, à l'origine de l'initiative (5). L'employé peut choisir entre un panel d'activités telles que le yoga, la natation ou des sports de plein air. Qu'importe, du moment qu'il se bouge. La méthode peut paraître brutale et pourtant, contre toute attente, personne ne s'en offusque. Les salariés affirment au contraire que le sport permet de dépasser les relations hiérarchiques. "Quand on rentre dans cette salle, on est tous au même niveau", explique Ida Lang, comptable chez Björn Borg. "Ta place dans l'entreprise n'a aucune importance, tout le monde entre comme l'égal de l'autre." Reste que ces deux entreprises suédoises

semblent être les seules au monde à obliger leurs salariés à faire du sport. Du moins sur le papier et selon un cadre formel. Sur le plan tacite, on se rend compte que la limite entre obligation et volontarisme est ténue. Aux Etats-Unis, certaines entreprises fonctionnent ainsi à la carotte: elles proposent un bonus aux plus sportifs. On pense notamment au fabricant de matelas Casper qui offre jusqu'à 190 dollars par mois aux salariés pouvant justifier, via des applications pour smartphone, un certain niveau d'activité physique et de sommeil. On parlait aussi en début d'article des entreprises nord-américaines ayant investi dans des programmes de santé. Précisons que les salariés sont parfois tenus d'adhérer à ces programmes s'ils veulent bénéficier d'une couverture d'assurance-maladie. Au final, on note une forme d'injonction à la pratique qui ne dit pas son nom. La pression



Emil Zatopek travaillait à l'usine Bata de Zlin lorsqu'il a découvert un peu par hasard qu'en course à pied, il était pratiquement imbattable.



peut aussi s'exercer de manière plus insidieuse, sans dicter de conduite à l'employé mais en le faisant plutôt adhérer à un esprit d'entreprise. Chez PepsiCo France, par exemple, il existe les "foulées du vendredi", un jogging hebdomadaire le long des berges de la Seine organisé à l'heure du déjeuner. Rien n'est imposé, mais selon Julien Pierre, c'est toujours mieux de se montrer lors de ces joggings. "Même si vous êtes libre de refuser, l'individu qui choisirait de ne pas pratiquer un sport se mettrait hors-jeu." Malgré tout, certains ne participent pas à ses activités. Et

même beaucoup puisqu'ils ne sont, toujours selon le sociologue, que 20% à s'inscrire réellement aux activités sportives proposées. "De façon très surprenante, on remarque qu'une majorité de salariés valorisent ces pratiques même s'ils n'y participent pas. Elles contribuent au processus d'attachement à la boîte." Voilà pourquoi le sport dans les entreprises est amené à se développer dans les années qui viennent, modelant de

plus en plus clairement une silhouette du salarié-type à laquelle il fera bon de ressembler et tant pis pour les récalcitrants qui n'auront alors d'autre choix que de se rendre professionnellement indispensables pour ne pas faire l'objet d'une forme ou l'autre d'ostracisme.

Par Maxime Lefebvre

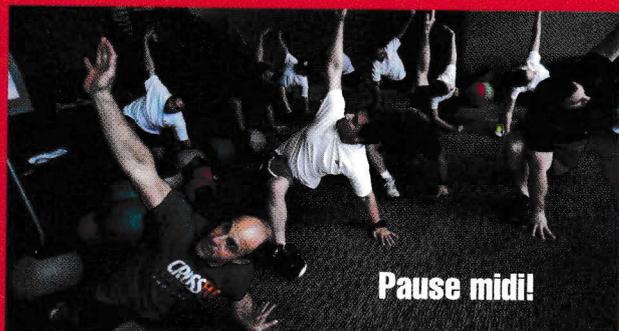
#### Références

- (1) *Le Syndrome du bien-être*, par Carl Cederström et André Spicer, éd. L'Echappée, 2016
- (2) "We're One Big Team, So Run Those Stairs", publié le 30 mars 2013 sur nytimes.com
- (3) *La Société du paraître. Les beaux, les jeunes... et les autres*, par Jean-François Amadieu, éd. Odile Jacob, 2016
- (4) "Des entreprises dopées au sport", paru le 15 mars 2018 sur lemonde.fr
- (5) "En Suède, des entreprises rendent le sport obligatoire au travail", paru le 28 février 2018 sur huffingtonpost.fr



## A LA GROSSE LOUCHE

Pour une entreprise, investir dans le sport requiert un certain budget. Prenons la société américaine Datalogix, sise à Denver dans le Colorado. L'ensemble des initiatives de remise en forme de la société, appelées DLX Fit, lui coûtent environ 25.000 dollars par an dont une grande partie est consacrée au crossfit. Et pourtant, si la société se prête au jeu, c'est certainement parce qu'elle y voit des retours sur investissement. On dit ainsi que la pratique d'une activité physique en entreprise génère des gains de productivité. Peut-on mesurer combien? Des études scientifiques et professionnelles se sont penchées sur la question. La plus connue émane du cabinet français de conseil en entreprise Goodwill Management, qui men-



tionne une hausse de productivité de 6 à 9% pour l'entreprise, une rentabilité supplémentaire de 4 à 14%, et une réduction de l'absentéisme de 30 à 40% (\*). Le salarié, lui, verrait son espérance de vie augmenter de trois ans et économiserait 30 à 34 euros par an sur son budget santé. Enfin, toute la société s'y retrouverait puisque la pratique du sport en entreprise permettrait d'économiser 308 à 348 euros par an sur le budget de la Sécurité sociale pour chaque collaborateur sédentaire se mettant à la pratique d'une activité physique. Merci, patron! Cependant, si on prend le temps de fouiller un peu ces études, on s'aperçoit qu'elles sont discutables d'un point de vue méthodologique. "On note un delta assez important mentionnant des chiffres, en termes de gain de productivité pour l'entreprise, allant de +3% à +52%", explique Julien Pierre. On se méfie aussi des résultats toujours très optimistes de ces études, sachant bien les énormes enjeux financiers que représentent ces recherches. Rappelons que ces expertises forment une base intéressante pour les entreprises cherchant à inciter leurs salariés à pratiquer un sport, et donc à maximiser les rendements.

(\*) "Etude de l'impact économique de l'activité physique et sportive (APS) sur l'entreprise, le salarié et la société civile", rapport Goodwill Management-Medef-CNOSF, 2016 (à consulter sur goodwill-management.com)