

# Le grand écart entre discours et pratique du sport en entreprise

Qu'elles soient sociales ou géographiques, les inégalités d'accès à la pratique sportive au travail sont légion, observent les sociologues Lilian Pichot et Julien Pierre

Par LILIAN PICHOT et JULIEN PIERRE

Le thème du sport en entreprise n'a jamais suscité un enthousiasme aussi prononcé. Les médias se nourrissent de cette thématique qui illustre bien l'ambivalence d'un univers du travail coincé entre des impératifs de productivité et de bien-être. Ça et là, on exploite les images dynamiques auxquelles renvoient les activités sportives, considérées comme récréatives et bénéfiques. Des activités également présentées comme consensuelles dans un espace entrepreneurial sous tension et qui font figure de solution pour lutter contre une sédentarité galopante. A tel point que deux salons professionnels, Sport Wellness Lab et Sport santé bien-être, se tiendront à Paris respectivement le 27 septembre et les 5 et 6 octobre.

Sauf qu'entre les images d'Épinal et la réalité observable au quotidien il y a un hiatus. Pour preuve, nos enquêtes révèlent que, en moyenne, seulement de 10% à 15% des collaborateurs s'adonnent régulièrement à une pratique sportive au sein de leur espace de travail. Un décalage aussi perceptible entre les conclusions d'études louant les vertus supposées du sport (« L'impact économique de l'activité physique et sportive », Goodwill-Management, septembre 2015, ou « Sport et entreprise », Decathlon Pro, mars 2017) et l'hétérogénéité des offres proposées en France.

Présente quasi systématiquement au cœur des grands groupes du secteur tertiaire basés dans les grandes villes, en particulier à Paris, la pratique sportive reste proportionnellement peu développée dans les institutions publiques et dans les petites entreprises hors de la capitale. Ces dernières sont indéniablement les parents pauvres du développement du sport au travail, alors même qu'elles regroupent une majorité de salariés. Certes, les cas d'Atalante-Champs-Blancs à Cesson-Sévigné (Ille-et-Vilaine) et du Dynapôle à Ludres (Meurthe-et-Moselle), où des entreprises de toutes tailles et de différents secteurs mutualisent leurs moyens, sont parfois cités. Les programmes impulsés par les collectivités territoriales restent une denrée rare, tout comme ceux de TPE, PME et entreprises de taille intermédiaire qui proposent des offres sportives.

## BRACELETS CONNECTÉS

Leurs initiatives alimentent certes les pages régionales des journaux locaux. Mais leurs moyens, humains, matériels et financiers, demeurent limités. L'Île-de-France concentre, voire confisque dans une certaine mesure, la plupart de l'offre. Il suffit d'analyser les zones de chalandise de la trentaine de jeunes start-up qui proposent ce type de prestations pour s'en convaincre.

Il faut également se rappeler que la pratique sportive n'a pas nécessairement lieu intra-muros. Elle est parfois auto-organisée dans un parc voisin ou délocalisée dans des structures sportives partenaires. Certaines activités, comme le running, le vélo, la natation ou la marche nordique s'opèrent évidemment la plupart du temps loin des murs de l'entreprise. C'est ainsi que le sport peut atténuer la frontière entre vie professionnelle et vie privée, les

**IL EXISTE UN RÉEL CONTRASTE ENTRE L'ENTHOUSIASME AMBIANT POUR LE SPORT ET LE MODESTE TAUX D'ENGAGEMENT DES SALARIÉS**

technologies permettant à certains volontaires de se « tracker » à distance. Bracelets connectés au poignet, ces collaborateurs modernes peuvent, durant leurs loisirs, participer à distance à un challenge sportif... proposé par leur employeur.

Certains arguent cependant que la dimension ludique originelle de l'activité sportive se marie mal avec le travail. Historiquement associé aux loisirs et au temps libre, le sport reste en effet une pratique susceptible d'être perçue comme relevant de la sphère domestique. De manière encore dominante, on observe que le temps sportif n'est pas vraiment considéré par les dirigeants comme un temps constructif utile à la réalisation des objectifs, qu'ils soient personnels ou professionnels. Peut-être parce que les moments de rencontres et de confrontations sportives ont une capacité à révéler des ressources individuelles et, partant, à brouiller les statuts professionnels fixant traditionnellement les places et les pouvoirs respectifs de chacun.

Par ailleurs, force est de constater que les dirigeants qui sont des sportifs assidus mêlent rarement ces passions aux activités de leur entreprise. Par pudeur, disent certains. Pour ne pas tout mélanger, clament d'autres. Quant aux salariés peu enclins à l'activisme corporel, ils sont un certain nombre à poser un regard dubitatif sur la diffusion de discours normatifs sur le sport en entreprise. Le « comité sport » du Medef, qui l'a bien compris, ne manque pas de rappeler que la pratique ne saurait être obligatoire, mais doit naître d'une démarche volontariste et conjointe de la part du salarié et du chef d'entreprise. Une condition nécessaire pour éviter l'exclusion des non-sportifs sur leur lieu de travail.

Ainsi, malgré les discours enchantés, nombre de paradoxes subsistent. Il existe un réel contraste entre l'enthousiasme ambiant et le dynamisme d'un marché de prestataires d'un côté, et le modeste taux d'engagement des salariés dans les activités sportives au travail de l'autre. Au fond, le sport en entreprise n'a rien d'un bloc monolithique. Il est pluriel, inégalement développé et fragmenté en diverses formes souvent méconnues. Spatiales, sociales, géographiques ou temporelles, différentes frontières montrent que les inégalités d'accès à la pratique sportive au travail ne s'estomperont que progressivement. ■

**Lilian Pichot et Julien Pierre** sont sociologues et maîtres de conférences à l'université de Strasbourg, membres de l'équipe de recherche en sciences sociales du sport

# Cinq défis pour les usines de demain

Le Grand Palais accueillera du 22 au 25 novembre « L'Usine extraordinaire », une manifestation symbole d'un nouveau monde industriel émergent, expliquent des chercheurs, écrivains et entrepreneurs

Collectif

À en croire l'opinion dominante, l'industrie appartiendrait au monde d'hier. En réalité, un nouveau monde industriel est en train de naître. En 2017, pour la première fois depuis presque dix ans, la France a ouvert plus d'usines qu'elle n'en a fermées. Le « produire en France » a désormais ses assises, la FrenchFab s'apprête à souffler sa première bougie, et le premier ministre a annoncé jeudi 20 septembre un plan ambitieux pour la transformation numérique de l'industrie.

Mais la majorité de nos concitoyens ne perçoit pas ce qui se trame d'invention, d'ingéniosité, de création fascinante dans les usines qui parsèment nos campagnes et les abords de nos villes. « L'Usine extraordinaire » qu'accueillera le Grand Palais, à Paris, du 22 au 25 novembre, entend ouvrir les portes de ce monde, en révéler la diversité, les promesses et les défis. Aujourd'hui comme hier, les usines concentrent l'intelligence accumulée dans nos sociétés au fil de générations successives. Mais nous savons aussi que le nouveau monde industriel ne sera soutenable que s'il parvient à intégrer des impératifs sociaux et des défis environnementaux d'une acuité sans précédent. Nous soutenons avec enthousiasme ce projet, qui donnera à voir et à réfléchir, pour un très large public, autour de cinq grands défis.

**LA RECHERCHE D'AUTONOMIE, L'EXIGENCE DE SENS ET LA VOLONTÉ D'AGIR DANS LE CONCRET SONT LES VALEURS MONTANTES**

L'enjeu primordial est de redonner du sens au travail. L'industrie d'aujourd'hui et de demain, ce sont des usines, des ateliers, des centres de recherche et de design, peuplés de machines et maillés par de multiples réseaux. Mais avant tout, ce sont des communautés de femmes et d'hommes qui coopèrent en vue d'œuvres utiles et communes. Partout, les modèles de discipline à l'ancienne et de division du travail entre ceux qui pensent et ceux qui font deviennent contre-productifs, insupportables. La recherche d'autonomie, l'exigence de sens et la volonté de « faire », d'agir dans le concret, sont les valeurs montantes, notamment pour les jeunes générations. L'usine, c'est d'abord un monde social en réinvention, inclusif et porteur de sens.

## PLACE ACCORDÉE AUX ARTISTES

Deuxième défi : repenser le rapport à la nature. L'industrie, comment le nier, s'est construite sur une base prédatrice à l'égard d'une nature aux ressources supposées infinies. La sobriété dans l'usage des ressources (énergie, mais aussi minéraux, biosphère...), la durabilité des produits et des procédés, le basculement vers une économie des usages et non plus de la possession et du gaspillage ne sont pas des objectifs parmi d'autres : ce sont des défis existentiels. Le mouvement est engagé, mais le chemin à parcourir reste immense. L'usine doit devenir une usine du monde fini, réconciliée avec l'avenir.

Ces deux défis en appellent un troisième : celui du compagnonnage entre humains et machines. L'automatisation entre dans une ère nouvelle qui fascine et inquiète. L'informatique et les systèmes d'information connectent les machines, les hommes, les entreprises, à une échelle sans précédent. Les technologies, c'est notre conviction, ne remplaceront pas les humains, mais elles vont redessiner leurs tâches, leurs compétences et leurs relations. L'enjeu est d'inventer les nouveaux compagnonnages entre les machines, les algorithmes et les humains, en éliminant les tâches pénibles et répétitives, en augmentant nos capacités physiques (comme avec les « cobots » et les exosquelettes) ou mentales. Loin du vertige de la technologie pour la technologie, l'usine doit créer une alliance nouvelle avec ces fabuleux produits de notre invention pour élargir notre puissance d'action individuelle et collective.

Le quatrième grand enjeu est celui de la place accordée aux imaginaires, aux utopies et aux artistes. Dans l'usine, qu'elle soit d'hier ou de demain, l'effort incessant d'efficacité n'est pas l'exercice d'une pure rationalité d'ingénieur. Il est nourri d'imaginaires multiples, imprégné d'utopies, de mémoires

stratifiées, de fictions et d'anticipations diverses. L'industrie est un phénomène culturel profondément enraciné dans nos sociétés. L'usine est un objet de pensée ouvert aux artistes, aux designers et aux utopistes comme aux techniciens, pour un dialogue qui a connu de belles réussites passées, et qui est à renouveler pour le temps présent.

Cinquième et dernière question : comment sortir de l'accumulation d'objets pour recentrer sur les usages et les expériences utiles ? L'industrie, ce ne sont plus seulement des myriades d'objets plus ou moins sophistiqués – voitures, avions, téléphones... – qui transforment notre vie quotidienne. Ce sont désormais des services, des expériences multiples qui débordent les frontières traditionnelles des secteurs manufacturiers. Ce sont, par exemple, des parcours de mobilité multimodes et pas seulement des voitures truffées de capteurs. Ce sont des villes réinventées, des architectures énergétiques inédites, l'agriculture repensée à l'aune de l'écologie, de nouveaux systèmes de santé, d'éducation, de divertissement. L'industrie de demain, c'est l'industrie au-delà des objets et de leur accumulation sans fin, celle de systèmes repensés au service des besoins fondamentaux des humains.

Fin novembre, ces défis seront mis en scène et présentés au public. Au Grand Palais, lieu emblématique érigé sur le site du Palais de l'industrie il y a près de cent vingt ans, les professionnels de l'industrie vous feront toucher et voir tout ce que l'usine porte d'innovant et d'inspirant. Sans tabous. Pour nous, chercheurs, écrivains, observateurs engagés, c'est une très bonne nouvelle. ■

**Les signataires sont :**  
**Anne Asensio**, designer ;  
**Vincent Baholet**, délégué général de la Fondation agir contre l'exclusion ;  
**Laurent Carraro**, mathématicien et consultant ;  
**Emmanuelle Duez**, créatrice du Bosen Project, cabinet de conseil atypique et engagé ;  
**Yann Fabès**, directeur de l'École nationale supérieure de création industrielle-Les Ateliers ;  
**Céline Morcrette**, directrice des ressources humaines de l'Observatoire Fives des usines du futur ;  
**Pierre Musso**, philosophe ;  
**Thierry Pech**, directeur de Terra Nova ;  
**Pascal Picq**, paléoanthropologue ;  
**Pierre Veltz**, économiste et sociologue

# En école de commerce, des « élites » médiocres et corruptrices

L'économiste Michaël Lainé fait un récit au vitriol de son expérience de professeur dans une « business school »

Par MICHAËL LAINÉ

L'université est décriée pour son niveau et les inégalités qui s'y perpétuent. Étrangement, les écoles de commerce échappent à la critique. J'ai travaillé dans l'une d'elles pendant un an, après avoir exercé auparavant dans trois universités, et aujourd'hui à Sciences Po Lille. Mais ce qui se passe en école de commerce n'a rien de commun avec ce que l'on est en droit d'attendre de l'enseignement supérieur.

Les étudiants y valent les tables avec des billets de 50 euros ; leur emploi du temps est si chargé qu'il leur faut deux téléphones portables, un « perso » et un « pro ». On s'était cru dans une école, on se découvre dans une garderie. Pas de bibliothèque : trop coûteux, et puis de toute façon, les étudiants ne lisent pas. Globalement, les étudiants se montrent intolérants à l'effort ou à la frustration. Bien sûr, une minorité se révèle motivée et douée. Seulement, très rares sont ceux qui prennent des notes. Quand on tente de les faire travailler, quelques-uns répliquent sur le ton de l'évidence : « Mais monsieur, je paie votre salaire, donc je fais ce que je veux. »

J'ai cru, en arrivant, au discours que les écoles de commerce tiennent sur elles-mêmes : on paie des frais d'inscription certes élevés,

mais, à la fin, nos futures élites auront des compétences solides. En fait de compétences, j'ai vite déchanté. A quelques mois du diplôme, la plupart ne savent pas ce qu'est un seuil de rentabilité ; la vue d'un bilan ou d'un compte de résultat les effraie aussi sûrement qu'un crucifix terrorise les vampires ; leur anglais est incompréhensible pour qui ne parle pas français ; calculer un taux de croissance suscite le désarroi, même parmi les « bons » éléments... On se rassure en se disant que, pour des collégiens, ils ne sont pas si mauvais. Et puis, on les entend parler de leurs stages dans les meilleures entreprises...

## INDIVIDUS TOUT-PUISSANTS

Au début, on est bien un petit peu incrédule. Tous les collègues serinent que le niveau est différent, qu'il faut s'adapter, c'est-à-dire abaisser ses exigences. Mais cela ne suffit pas. Entre les étudiants et l'école, la relation est commerciale. L'objet de la transaction n'est pas une formation de qualité, mais un diplôme monnayable sur le marché du travail. Le taux d'échec à l'examen est encore trop élevé. Un responsable hiérarchique me répétait qu'il fallait que je fasse « une gaussienne autour de 12 » pour la notation. Je lui répondais « mérite », « travail » et « niveau ». Il m'assénait : « S'ils ont de mauvaises notes, c'est ton échec. »

Je me souviens d'une épreuve où la moyenne était de 6,5/20. Je suis convoqué par deux responsables. L'entame est habile : « Je suis sûr que tu les as notés selon leur vrai niveau. » Ils font l'éloge de mon intégrité et de ma compétence, et me parlent d'« adapta-

tion » et de « pragmatisme ». Traduction : je ne peux attendre des étudiants la même compétence qu'à l'université. Ils m'invitent à relever toutes les notes de deux points.

Quand cette pression amicale ne suffit pas, la direction organise jusqu'à cinq sessions de rattrapage. Parfois, elle s'embarrasse de moins de scrupules. Aussi a-t-elle décidé, sans nous avertir, de remonter de trois points toutes les moyennes. Certains d'entre nous l'ont su par les étudiants. Ceux-ci apprennent très tôt les règles du jeu. Dès la première année, un étudiant rejeta sur moi son manque de travail : « J'ai l'esprit de compétition : si je n'ai pas une bonne note, je vais voir M.X [responsable des relations avec les étudiants] pour qu'il remonte ma moyenne. »

Comment cautionner ces pratiques de corruption institutionnalisées ? Comment accepter que les diplômés de l'université, pourtant d'un meilleur niveau, deviennent les subordonnés de ces individus tout-puissants et incompetents ? J'ai donc démissionné. Dans leur écrasante majorité, mes collègues me donnent raison. Seulement, vous comprenez, la paie est bonne, il y a les enfants... Et puis, beaucoup ne peuvent pas partir, la barre est trop haute à la fac. Alors ils ravalent leurs états d'âme. Ainsi s'institue une sélection par la médiocrité et une loi du silence. Le tout au nom de l'excellence. ■

**Michaël Lainé** est chargé de cours en économie à Sciences Po Lille et membre des Economistes atterrés