

# Les clubs sportifs d'entreprise, des organisations prises entre le marteau managérial et l'enclume syndicale ?

Par Igor MARTINACHE

Professeur agrégé de sciences économiques et sociales à l'Université de Lille 1

Les clubs sportifs d'entreprise sont souvent assimilés à leurs homologues des fédérations délégataires. Pourtant leur inscription au sein des organisations productives leur confère des propriétés particulières et donne lieu à des entreprises d'instrumentalisation émanant tout autant des directions que des syndicats de travailleurs. À partir d'une comparaison des discours portés par les responsables passés et présents de six clubs d'entreprise de secteurs variés, cet article propose de mettre en évidence certains des enjeux propres à ces entreprises dans l'entreprise, ainsi que les facteurs structurants et leurs transformations, en distinguant trois « âges » de leur évolution : l'essor patronné, l'âge d'or des Trente Glorieuses et, enfin, leur déclin contemporain sous l'effet de la crise et de la « modernisation » des entreprises, déclin toutefois concomitant d'un investissement renouvelé des employeurs dans les activités sportives de leurs salariés.

En dépit d'un investissement précoce, tant par les employeurs que par les syndicats (DELETANG, 1986), le sport en entreprise a fait l'objet d'un relatif désintérêt de la part des chercheurs en sciences sociales et de gestion jusqu'à une date récente (SOBRY, 2010 ; PIERRE, 2015<sup>(1)</sup>). Il recouvre en particulier un type d'organisations sportives qui, échappant aux fédérations traditionnelles constituant le « mouvement sportif », n'en sont pas moins traversées par des enjeux de pouvoir particuliers : les clubs d'entreprise. Rares sont les travaux qui ont cependant rendu compte de ce type particulier d'« entreprises dans l'entreprise ». Symptomatiquement, l'article séminal de Patrick Fridenson (1989) sur le rapport des ouvriers au sport dans l'industrie automobile n'aborde ainsi les clubs qu'à la marge, tandis qu'une seule communication a porté sur les clubs corporatifs lors d'un colloque consacré aux relations entre sport et travail, en 2007. Et encore était-elle consacrée aux effets de la politique sportive de deux entreprises du Nord sur la santé de leurs salariés (THEUNYNCK *et al.*, 2010). Seule exception notable : un texte de Xavier Breuil (2010) qui met en évidence

une évolution des politiques sportives d'entreprise en comparant les clubs de Renault et de la Société générale.

Comme le rappellent Paul Dietschy et Patrick Clastres (2006, p. 56), les premiers clubs corporatifs ont émergé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à l'initiative d'un patronat désireux d'étendre ainsi son contrôle sur les salariés. Dans nombre de firmes, leur assiduité aux activités gymniques et leur attitude lors de ces dernières sont alors soigneusement consignées, avant que les clubs d'entreprise n'apparaissent à la fois comme un moyen de renforcer l'attachement des salariés à leur employeur et comme un vecteur promotionnel à l'extérieur (*Ibid.*, p. 110). Néanmoins, les clubs corporatifs n'en ont pas moins également contribué dans le même temps à la diffusion des pratiques sportives parmi les classes populaires, avec l'appui des organisations partisans et syndicales, et ce même si le mouvement sportif ouvrier a connu un essor bien moindre en France que dans d'autres pays européens (ARNAUD, 1994 ; FONTAINE, 2004 ; GOUNOT, 2016).

Le présent article se propose ainsi de prendre ces organisations au sérieux afin de mettre en évidence les enjeux spécifiques qui les traversent. Si ces dernières relèvent de ce qu'il est convenu d'appeler les activités sociales par distinction d'avec les conditions de travail et d'emploi, activités sociales qui apparaissent

<sup>(1)</sup> Cet article est issu d'une communication au colloque « Sport et travail : état de la recherche » organisé à l'Université de Strasbourg les 23 et 24 novembre 2016 par Lilian Pichot et Julien Pierre. Je remercie vivement ces derniers pour leurs relectures et commentaires qui ont permis de l'améliorer.

généralement comme secondaires aux yeux des « partenaires sociaux » comme des observateurs, elles n'en font pas moins l'objet d'investissements et de tensions particuliers entre employeurs et salariés. Élément plus ou moins important de communication externe et interne pour certains, le club d'entreprise peut aussi apparaître pour certains dirigeants syndicaux comme un levier de revendications, voire un vivier de recrutement privilégié pour leurs propres organisations, mais aussi un lieu de concurrence entre ces dernières.

Comment saisir cette « double vérité » des clubs sportifs au travail<sup>(2)</sup> ? Représentent-ils avant tout des instruments au service des managers qui prolongent ainsi le contrôle qu'ils exercent sur leurs subordonnés, ou, au contraire, un espace privilégié de contestation et d'organisation des salariés face au pouvoir de l'employeur ?

À partir d'une étude comparée dans le temps long de la trajectoire de six clubs d'entreprises de taille importante mais diverses car relevant du secteur public ou privé, des services ou de l'industrie (club sportif des PTT, club olympique de Billancourt à Renault, club sportif du Crédit lyonnais, association sportive de la Banque de France, union sportive des Chemins de Fer et SNECMA-Sports) réalisée à partir d'archives diverses, publiques ou privées<sup>(3)</sup>, d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants passés ou actuels des clubs concernés, cet article se propose de montrer qu'une telle alternative est en fait trop binaire pour rendre compte de la diversité des formes et des finalités que peuvent revêtir les investissements parfois importants réalisés dans les clubs sportifs d'entreprise par les employeurs comme par les salariés ou leurs représentants. Ce texte constitue ainsi une invitation à accorder davantage d'attention à ces organisations, en les envisageant comme une extension du domaine du « dialogue social », en confirmant combien est trompeuse l'opposition entre conflit et négociation, et en montrant que le dialogue social peut emprunter d'autres voies que celles habituellement prises en compte. Au-delà de la question consistant à se demander pourquoi et pour qui sont finalement constitués des clubs sportifs au sein des entreprises, un tel objet invite enfin à s'interroger plus largement sur les marges d'autonomie des salariés entre ces deux pôles d'influence plus ou moins opposés que représentent patronat et syndicats, dont il ne faut du reste pas oublier les hétérogénéités respectives.

<sup>(2)</sup> Qui n'est pas sans faire écho à celle du travail lui-même (BOURDIEU, 1996).

<sup>(3)</sup> Dépouillement des divers bulletins publiés par ces clubs ou certaines de leurs sections, sites Internet, documents personnels appartenant à certains enquêtés, le tout complété par une analyse de la presse syndicale de la CGT (*La Vie ouvrière*, *Le Peuple*, *La Vie des Collectivités ouvrières* et *La Revue des Comités d'Entreprise* qui lui a succédé) et de la correspondance entre les clubs sportifs et la fédération CGT concernée quand il y avait lieu. Ces matériaux ont été collectés dans le cadre d'une thèse consacrée au traitement des activités physiques et sportives par le milieu communiste.

## Naissance et essor des clubs d'entreprise : entre initiatives paternalistes et récupérations syndicales

### Un statut réglementaire et des objectifs incertains jusqu'à aujourd'hui

Il importe d'emblée de souligner que les clubs sportifs d'entreprise ne possèdent pas de statut spécifique au regard de la loi : il s'agit d'associations « loi 1901<sup>(4)</sup> » classiques, dont la reconnaissance officielle ne date que de 1984 avec la loi Avic<sup>(5)</sup>. Son article 20 stipule ainsi que « l'association sportive d'entreprise ou commune à plusieurs entreprises [...] organise la pratique des activités physiques et sportives dans l'entreprise », étant entendu que « l'organisation des activités physiques et sportives sur le lieu de travail est une condition essentielle du développement du sport pour tous ». Mais le même article précise bien que le comité d'entreprise (ou, à défaut, le délégué du personnel « conjointement avec le chef d'entreprise ») « définit la politique des activités physiques et sportives dans l'entreprise. Il les organise et les développe ». On voit ainsi confirmée une double subordination du club, vis-à-vis de la direction de l'entreprise, d'une part, et des représentants élus du personnel, d'autre part. Subordination confirmée par le Code du travail, dont l'article L. 2323-85 stipule que « le comité d'entreprise assure ou contrôle la gestion des activités physiques ou sportives et peut décider de participer à leur financement ». L'emploi du verbe « pouvoir » révèle incidemment la forte dépendance des clubs vis-à-vis de leurs tutelles de fait en ce qui concerne leurs moyens matériels d'existence : budget, personnels, installations, sans oublier la mise à disposition pour les salariés de créneaux dédiés à l'entraînement ou à la compétition, éventuellement pris sur le temps de travail.

### Avant 1945, un sport étroitement patronné

C'est dans le secteur bancaire que l'on voit émerger les premiers groupements sportifs en entreprise suivant une logique correspondant à l'élitisme social du sport moderne qui se structure alors en Angleterre. Dès 1885, une Union vélocipédique est ainsi créée par plusieurs cadres dirigeants de la Banque de France, mais le « petit » personnel, alors majoritairement composé d'ouvriers affectés à la production des pièces et billets, reste largement à l'écart. Toutefois, au tournant du siècle, les pratiques commencent à se diffuser parmi l'ensemble du salariat, sans qu'il soit pour autant question d'empiéter sur le temps de travail. Le Groupe sportif du Crédit lyonnais naît ainsi en 1900 à l'initiative d'un inspecteur à la direction de la trésorerie et des risques de la banque, avec pour objectif de « créer une émulation parmi le personnel

<sup>(4)</sup> Ou du Code civil local de 1908 pour les départements de Moselle, Bas-Rhin et Haut-Rhin.

<sup>(5)</sup> Loi n°84-610 du 16 juillet 1984 « relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives », modifiée par la loi n°2000-627 du 6 juillet 2000 dite loi Buffet.

de l'établissement en faveur de la bicyclette [en regroupant] le personnel intéressé pendant les jours fériés afin de faire des randonnées en groupe de cyclotourisme vers la verdure et s'échapper de l'atmosphère des grandes agglomérations<sup>(6)</sup> ». Cette visée hygiéniste et peu tournée vers la compétition est toutefois rapidement contredite par le fait que le club accueille dans ses rangs des compétiteurs amateurs de très haut niveau, à l'instar de Taillandier, vainqueur du Grand Prix de la Ville de Paris en 1901. Cohabitent ainsi, au sein des mêmes groupements, la valorisation bourgeoise de la lenteur vélocipédique et celle de la vitesse par les cyclistes du peuple, qui caractérise la diffusion de la bicyclette dans la société française (GABORIAU, 1980). À Renault, la création en 1917 du Club olympique des Usines Renault (COUR), rebaptisé trois ans plus tard Club olympique de Billancourt (COB), est, quant à elle, le fait de Louis Renault lui-même, reflétant son paternalisme autoritaire mais aussi sa prise de conscience précoce du potentiel de la compétition sportive comme vecteur publicitaire (FRIDENSON, 1972, 1989). Contrôle des corps et des esprits pour les rendre plus productifs en interne et publicité en externe apparaissent ainsi comme les deux légitimations principales aux yeux des entrepreneurs pour constituer de tels groupements au sein de leur firme.

À l'opposé de ces créations « par le haut », l'initiative peut néanmoins parfois émaner des salariés de la base, ce qui n'exclut pas pour autant un contrôle étroit de la direction sur cette initiative, du moins jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, comme le révèle le cas de la SNCF. Contraints à un éloignement régulier de leur domicile, les cheminots roulants créent en effet dès les premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, dans diverses villes de transit, des amicales sportives, qui constituent du reste souvent les seuls clubs sportifs locaux<sup>(7)</sup>. La création de la SNCF en 1938 entraîne la fédération de ces groupements au sein de l'Union sportive des Chemins de Fer (USCF) qui connaît un essor important après la Seconde Guerre mondiale, à l'instar des autres activités sociales. Mais faute de comité d'entreprise, celles-ci sont directement et généreusement financées par la direction, qui peut ainsi en conserver la maîtrise comme l'exprime bien un ancien dirigeant de l'USCF :

« Le patronat mettait alors [beaucoup d'argent] dans le sport comme dans le reste des activités sociales. On a eu par exemple deux théâtres à Paris, une salle d'exposition ouverte à tous en haut de la gare Saint-Lazare ou encore 265 bibliothèques d'entreprise. Mais après, c'est lui qui choisissait les livres<sup>(8)</sup>... »

<sup>(6)</sup> Entretien avec Jacky Hortault, ancien dirigeant du GSCL Paris, 9 octobre 2012.

<sup>(7)</sup> Entretien avec Jean-François Davoust, responsable de la Commission sport confédérale de la CGT, 23 octobre 2012.

<sup>(8)</sup> Entretien avec Christian Beaumanoir, ancien vice-président de l'USCF et ancien responsable des activités sociales au CCE et à la fédération CGT des Cheminots, 23 octobre 2012.

Cet extrait révèle ainsi le tiraillement des syndicats concernant le développement des activités sociales dans les entreprises au-delà du seul sport, à cette époque, réjouis de voir leur employeur investir pour leur bien-être, mais inquiets de voir sa mainmise se renforcer<sup>(9)</sup>. Un dilemme qui se complexifie cependant après-guerre avec l'institutionnalisation de ces activités par la loi.

### Les « Trente Glorieuses », un âge d'or pour les clubs corporatifs ?

Avec la mise en place des comités d'entreprise, la Libération modifie profondément les équilibres existants. Les syndicats, CGT en tête, vont alors massivement investir les activités sociales. Benoît Frachon déclare sans ambages qu'il faut prendre en main la gestion des œuvres sociales dans l'entreprise pour en supprimer toute trace de paternalisme<sup>(10)</sup>. Mais, loin de viser à garantir leur autonomie, le dirigeant syndical entend en fait faire de ces clubs un levier du développement syndical, non sans résistances plus ou moins ouvertes des salariés pratiquants concernés.

Autre cas intéressant de développement « par le bas » des activités physiques dans l'entreprise, la Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation (SNECMA), créée en 1945 à la suite de la nationalisation de Gnome et Rhône, illustre particulièrement bien les tensions entre forces centrifuges et centripètes dans la structuration de ces activités. Au début des années 1950, les responsables du comité central d'entreprise décident en effet de regrouper les initiatives éparées d'organisation d'activités sportives au sein d'une seule association. Affrontant ou anticipant de fortes résistances, les nouveaux dirigeants du club central prennent un soin particulier à justifier l'unification des différents clubs de sites dans le bulletin du nouveau club en soulignant tous les bénéfices, tant matériels que symboliques, à attendre d'une telle mutualisation. Mais cette décision s'inscrit en fait plus globalement dans une politique plus générale de « centralisme démocratique » (SIMONY, MARCON, 1995, p. 37) mise en œuvre au sein du comité central d'entreprise (CCE) par la CGT majoritaire avec l'aval de la direction et malgré l'opposition des organisations syndicales concurrentes. Ledit « centralisme démocratique » consiste à concentrer au niveau du Comité central d'entreprise (CCE) les moyens alloués par la firme (soit tout de même 5 % de la masse salariale, ce qui permet d'employer pas moins de 350 permanents), et de ce fait également le pouvoir décisionnel, les comités d'établissement étant de fait cantonnés à un rôle d'« agences du CCE » (CHILIN, 2000, p. 76). Une concentration que le secrétaire général du nouveau club assume pleinement en affirmant qu'elle doit permettre la création de sections dans des disci-

<sup>(9)</sup> Les débats concernant l'opportunité de s'intéresser au développement du sport, notamment dans les entreprises, sont alors vifs au sein de la CGT et relayés par la presse syndicale (MARTINACHE, 2012).

<sup>(10)</sup> *Revue mensuelle de liaison et d'information du personnel de la SNECMA*, n°4, juin 1947.

plines pour lesquelles la demande était trop restreinte au niveau des seuls sites et mettre fin à « un esprit de clocher et de couleurs, néfaste à un épanouissement du sport de masse parmi le personnel de la SNECMA<sup>(11)</sup> ». Numéro après numéro, le bulletin du club juxtapose de manière un peu surprenante des revendications répétées de moyens supplémentaires mais aussi d'autonomie et de démocratie interne, et une déférence marquée vis-à-vis de la direction de l'entreprise, régulièrement remerciée pour les « facilités » qu'elle accorde au club. Et si celui-ci adhère dès sa création à la Fédération sportive et gymnique du Travail (FSGT), proche du Parti communiste, ses dirigeants ne vont cependant jamais jusqu'à franchir la ligne jaune consistant à imputer à la direction de la firme le « déficit d'installations » qu'ils dénoncent régulièrement.

Cette double hétéronomie des clubs vis-à-vis de la direction et des organisations syndicales majoritaires au Comité d'entreprise (CE) peut aller jusqu'à la création d'organisations concurrentes, à partir de la

remise en cause de la politique sportive d'entreprise, comme l'illustre particulièrement le cas de l'administration des PTT. L'Association sportive des PTT (ASPTT) y est ainsi fondée dès 1898 par des cadres qui privilégient d'emblée la compétition tout en veillant à conserver la direction des différentes sections. En réaction à ce qu'ils perçoivent comme une exclusion de fait, des agents de la base vont créer leurs propres associations de pratique du sport, durant l'entre-deux-guerres et à la Libération, respectivement l'Union sportive ouvrière des PTT et l'Union sportive des PTT, toutes deux affiliées à la FSGT. Toutefois, ostracisées par la direction, ces initiatives périssent rapidement et sont absorbées par l'ASPTT. Les dirigeants des PTT acceptent cependant la création d'équipes de bureaux autonomes, d'abord de football, mais sans leur assurer le moindre soutien matériel<sup>(12)</sup>. Au début des années 1950, la fédération CGT des travailleurs des PTT propose à l'ASPTT d'aider les équipes de bureaux existantes ou qui veulent se créer. Une proposition fermement déclinée par le secrétaire général de

<sup>(11)</sup> A. RENAULT, « Pourquoi pratiquer à l'usine son sport favori ? », *Le sport à la SNECMA*, n°1, mai 1952, p. 4.

<sup>(12)</sup> Conférence de Serge Lafourcade, co-fondateur du CSPTT, dont il sera président d'honneur jusqu'à sa mort, enregistrée en 1992. Archives personnelles de Roland Maupomé.



Photo © CNET/ Musée de la Poste

Stade Jean Mermoz, ASPTT, Pau (Musée de la Poste).

« L'Association sportive des PTT (ASPTT) est fondée dès 1898 par des cadres qui privilégient d'emblée la compétition. »

l'ASPTT qui invoque la « stricte neutralité » de son club, tout en avouant avoir consulté la fédération PTT de Force ouvrière et celle des Syndicats chrétiens<sup>(13)</sup>. En réaction, le syndicat communiste organise en 1958 des « tournois populaires » de sixte et de rugby à La Courneuve, auxquels se joignent « des centaines de participants, dont beaucoup de joueurs de l'ASPTT malgré l'interdiction de la direction<sup>(14)</sup> », puis à nouveau un cross à l'hiver, toujours à La Courneuve, initiatives qui vont se traduire par la structuration de deux CSPTT à Marseille et à Paris l'année suivante, tous deux affiliés à la FSGT dès leur création.

La structuration, et surtout la pérennisation de ces clubs alternatifs au sein des PTT n'auraient ainsi pas été possibles sans le soutien de la CGT. Cependant, celle-ci s'avère moins désintéressée que ne l'affiche sa confédération, et les dirigeants du CSPTT, bien que pour beaucoup syndiqués auprès de la CGT, vont s'appliquer à marquer leurs distances avec cette nouvelle tutelle, non sans tensions comme on le verra plus loin.

### Face à une crise durable : des configurations différenciées qui révèlent des contradictions

La fin des Trente Glorieuses et l'installation d'un contexte de « crise » socio-économique à partir du milieu des années 1970 touchent particulièrement les activités sociales dans les entreprises, dont la relégation par rapport aux questions d'emploi et de conditions de travail est de fait attisée. Les clubs sportifs doivent alors globalement faire face à la diminution de leurs ressources propres ainsi qu'à une érosion de leurs adhérents favorisée par la « modernisation » des entreprises et la flexibilisation interne et externe qui l'accompagne (LINHARDT, 2010). Leurs dirigeants sont dès lors confrontés à la question du maintien de leur « patrimoine » d'installations, voire à celle de la survie même de leurs organisations. Face à un contexte commun, ils vont cependant, là encore, mettre en œuvre des stratégies différenciées, pour ne pas dire opposées, aux résultats eux-mêmes contrastés.

#### Ouvrir l'adhésion au-delà des salariés, au risque de la « normalisation »

L'érosion du nombre des adhérents ravive en premier lieu dans de nombreux clubs la question de savoir s'il faut accepter ou non des membres extérieurs à l'entreprise. Les positions qui l'emportent varient d'une organisation à l'autre, allant d'un refus absolu – justifié par le fait que le financement des clubs est apporté par le CE et doit donc bénéficier aux seuls salariés ou à leurs ayants droit – à l'ouverture totale, à l'instar de l'ASPTT, qui perd ce faisant progressivement tout

lien, financier et humain, avec l'ancienne administration et les entreprises de service public qui en sont issues. L'ASPTT est d'ailleurs fréquemment érigée en repoussoir ultime par les responsables de clubs rencontrés en entretien. Quoi qu'il en soit, l'ouverture de l'adhésion ne constitue pas une condition nécessaire ni suffisante de la survie du club. Les équilibres syndicaux peuvent également jouer un rôle non moins décisif. C'est ce qu'illustre le cas du COB, aujourd'hui réduit à une seule section de randonnée, moins par refus de l'ouverture que du fait de la fermeture du site historique de l'île Seguin en 1992 et d'un changement de majorité deux ans plus tard au CE, la CGT étant mise en minorité par une alliance entre la CFDT et la CFE-CGC. Les nouveaux dirigeants du CE entendent alors reprendre le contrôle du club, mais se heurtent à la ferme opposition de ses dirigeants, pour la plupart syndiqués à la CGT :

« C'était une association loi 1901, donc on leur a dit : " Pas question, il faut une élection ! " Et comme ils étaient presque sûrs de ne pas l'emporter, après plusieurs semaines de discussions, ils ont rompu les ponts. On a conservé le COB, mais ils nous ont piqué toutes les installations pour recréer un club pratiquement identique qui s'appelait l'Entente sportive Renault. Ils avaient tout : les stades, les courts de tennis... La seule chose qu'ils n'avaient pas, c'était le matériel qui appartenait en propre au club<sup>(15)</sup>. »

Le patrimoine du club (un minibus, un voilier, des karts, etc.) est progressivement mis en vente au fur et à mesure de la fermeture des activités. Le CSPTT connaît une évolution analogue pour des motifs différents : l'incapacité des dirigeants originels à trouver des successeurs. Il ne subsiste aujourd'hui que trois sections du club, l'une de rugby à Paris et deux multisports à Avignon et dans le Val-d'Oise, qui n'ont de fait guère de rapports avec le projet originel du club, au grand dam de ses fondateurs. Le choix a également été fait à la SNECMA de continuer à restreindre l'adhésion aux salariés et à leurs familles, mais l'amenuisement du club semble néanmoins davantage tenir dans ce cas aux profondes restructurations de la firme intervenues depuis lors, avec la fermeture de plusieurs sites et leur regroupement partiel à Corbeil-Essonnes en 1966 (SIMONY et MARCON, 1995). Ce site comporte toujours un club omnisports qui compte aujourd'hui tout de même plus de 700 adhérent(e)s réparti(e)s en 21 sections disciplinaires, contre respectivement 798 et 15 en 1975.

#### La concurrence syndicale, un facteur de la lutte

Il serait cependant trompeur d'adopter une grille de lecture imputant les difficultés des clubs à la rationalisation des coûts émanant de la seule direction, face à un front syndical visant à préserver ce qui peut l'être. Dans certains cas, au contraire, c'est la division de ces dernières organisations qui contribue de manière décisive à affaiblir le club sportif. C'est le cas, on l'a vu, par exemple à Renault, mais aussi au Crédit lyonnais.

<sup>(13)</sup> Courrier de Robert Veyssièrre (secrétaire général de l'ASPTT) à Georges Frischmann (secrétaire de la fédération des PTT de la CGT), 16 novembre 1955. Fonds Georges Frischmann, archives de l'IHS de la Fédération des PTT de la CGT.

<sup>(14)</sup> Serge Lafourcade, conférence citée.

<sup>(15)</sup> Entretien avec José Chardon, ancien trésorier du COB, 19 septembre 2012.

Après l'absorption de la banque par le Crédit agricole en 2003, les dirigeants des clubs sportifs des deux réseaux fusionnent à leur tour leurs structures en janvier 2005. Mais, dans le même temps, la CGT devient minoritaire au CCE du nouveau groupe tout en conservant le contrôle du club. Celui-ci est dès lors perçu comme un adversaire par les autres organisations syndicales qui ne font rien pour s'opposer à la mise en vente du complexe sportif de Marnes-la-Coquette et aux coupes dans les budgets du club, avant d'opter pour une stratégie d'externalisation des activités sportives *via* la distribution de « chèques sports », sur le modèle des titres-restaurant<sup>(16)</sup>, que l'on retrouve dans un nombre croissant de firmes. Cet exemple rappelle l'importance qu'il y a à tenir compte des équilibres syndicaux en-deçà des seules relations employeurs-salariés pour saisir la dynamique du « dialogue social ».

### Mutualiser les installations pour les conserver

Le tableau est très différent à l'USCF où la prééminence de la CGT n'est pas remise en cause. Après s'être ouvert aux pratiquantes féminines jusque-là totalement absentes et aux familles des cheminots en 1983 – ce qui lui a permis de dépasser les 100 000 adhérents au milieu des années 1980 –, le club en revendique encore aujourd'hui près de 80 000<sup>(17)</sup>. Cette situation presque miraculeuse tient en partie à la décision précoce d'ouvrir l'adhésion à des pratiquants extérieurs à l'entreprise, en contrepartie d'une majoration de la cotisation, mais aussi et peut-être surtout, non sans une certaine ironie, du refus de la direction de la société ferroviaire de transférer la propriété du patrimoine social au CCE. Cela permet jusqu'à aujourd'hui aux adhérents de l'USCF de bénéficier d'un ensemble d'installations sportives particulièrement important (5 millions de mètres carrés dont un dixième bâti) dont l'entretien est également assuré par le propriétaire-employeur.

L'accès aux installations constitue en effet un enjeu primordial pour la vie et même la survie des clubs d'entreprise aux yeux de la plupart des responsables rencontrés. Pour beaucoup, l'objectif reste de posséder leurs propres équipements, faute notamment d'être prioritaires pour l'utilisation des infrastructures publiques. Si devant les restrictions budgétaires appliquées aux activités sociales, beaucoup d'associations ont dû se résoudre à voir tout ou partie de leurs installations mises en vente, certains responsables ont cependant décidé de les mettre en partage afin de pouvoir les conserver. C'est la stratégie qui a notamment été mise en œuvre à la Banque de France avec un certain succès jusqu'à présent. Les responsables de la Fédération des ASBF ont ainsi contacté les municipalités voisines de leur complexe en leur proposant des créneaux sur leurs installations en échange de subventions pour leur entretien, et ont contracté avec des partenaires aussi divers qu'une caserne de

sapeurs-pompiers, l'équipe féminine du PSG, une école privée anglaise et une section de l'ASPTT. Selon l'un des principaux artisans de l'initiative, il n'a cependant pas été simple de convaincre les partenaires en question de payer pour une organisation qu'ils tiennent pour prospère : « On est une association de la Banque [de France], mais les gens nous regardent comme si on était la Banque<sup>(18)</sup> ». Au-delà de l'anecdote, cette remarque est révélatrice de la confusion qui entoure la relation entre les clubs sportifs d'entreprise et l'organisation productive au sein de laquelle ils s'inscrivent. Au-delà, c'est ainsi la place et la raison d'être des clubs qui ne cessent d'être posées, comme le donnent à voir les multiples contradictions qui les traversent et sur lesquelles nous allons maintenant revenir.

### Des lieux éminemment politiques, traversés de multiples contradictions

Après avoir mis en évidence la variabilité des investissements dans les clubs suivant les entreprises et les contextes, il s'agit dans cette dernière partie de s'arrêter sur un certain nombre d'enjeux qui traversent l'ensemble des clubs sportifs d'entreprise et en montrent l'importance politique, au sens plein du terme, malgré les dénégations récurrentes des acteurs concernés eux-mêmes en la matière.

Loin de se cantonner à l'organisation d'activités, les responsables des clubs sportifs d'entreprise doivent faire preuve d'un sens politique particulièrement affûté, c'est-à-dire d'une capacité à concilier les contradictions, tant externes qu'internes. Externes d'abord, car au sein des CE, quand ils existent, le sport peut être mis en concurrence avec d'autres activités sociales. Or, les dirigeants sportifs ne peuvent entrer frontalement en opposition avec la direction ou le CE de leur entreprise du fait de leur dépendance tant économique que symbolique. Cela ne les empêche pas de développer un discours revendicatif, mais sous la forme d'un « discours sans adversaire » (JUHEM, 2001) comme on l'a vu avec la SNECMA. Ou plus exactement d'un adversaire hors de l'entreprise, comme les pouvoirs publics, nationaux ou locaux, vis-à-vis desquels les responsables appellent leurs adhérents à se mobiliser, tel le secrétaire du CE de Renault à Billancourt dans le journal du club :

« En situant les limites de leurs moyens et de ceux du CCE, les dirigeants du COB marquent leur volonté de voir se développer le sport ; ne pas montrer les véritables responsables de la carence sportive de notre pays ne permettrait pas de sortir de l'impasse car, pour cela, il faut que parmi les sportifs en premier lieu, mais aussi bien au-delà dans la population, s'exerce une pression importante en direction des véritables responsables<sup>(19)</sup>. »

<sup>(16)</sup> Entretien avec Jacky Hortault, ancien trésorier du Club sportif du Crédit lyonnais, 9 octobre 2012.

<sup>(17)</sup> Pour un effectif total de 245 000 salariés début 2012.

<sup>(18)</sup> Entretien avec Jean-Louis Corvaisier, secrétaire de la section CGT de la Banque de France, 23 octobre 2012.

<sup>(19)</sup> C. Jaillot (entretien avec), *Sport COB*, n°1, novembre 1972.

Plus loin, le même élu du personnel fait part de démarches de prospection afin d'édifier une nouvelle installation jugée nécessaire à l'activité :

« À l'époque et à différentes reprises depuis, des recherches furent effectuées sur Boulogne et Issy-les-Moulineaux pour trouver un terrain où un gymnase pourrait être construit. Ces deux municipalités ont été contactées et malgré nos propositions intéressantes, puisque les écoles auraient utilisé l'installation en cours de journée, ainsi que les apprentis de la RNUR<sup>(20)</sup> d'ailleurs, nous nous sommes heurtés à un mur d'incompréhension et d'hostilité. »

On notera que l'auteur se garde de mentionner toute étiquette partisane, de même qu'il invoque le registre d'intérêts mutuels mal compris plutôt que contradictoires. Réclamant au gouvernement une hausse des subventions, il avance également qu'avec la construction d'installations, « ce seront des dizaines de milliers de francs que l'État récupérera *via* la TVA ».

Dans le même ordre d'idées, les remerciements constituent une thématique récurrente des bulletins des clubs, n'oubliant aucun acteur, à l'instar de *SNECMA-Sports* dont une colonne récurrente salue « ceux qui nous aident » en renseignant au passage sur leurs apports respectifs : le CCE, les comités locaux d'établissement comme les directeurs de sites. Cette « bienveillance obligée » à l'égard de l'employeur ou du CE peut néanmoins souffrir quelques exceptions, mais toujours à fleurets mouchetés. Ainsi, plutôt que de dénoncer frontalement l'ostracisme vis-à-vis de la FSGT de la part de l'administration des CSPTT, ses responsables préfèrent mettre en avant la revendication de libre adhésion à la fédération de leur choix. Ainsi, comme l'explique encore longtemps après l'un des fondateurs du club : « Nous n'avons pas créé le CSPTT pour concurrencer l'ASPTT, mais pour tenir un créneau que ce club ne voulait pas tenir : le sport pour tous à l'entreprise<sup>(21)</sup>. » De la même manière, quoique bénéficiant d'un important soutien matériel et moral de la CGT – au point que le siège de l'Union des CSPTT sera plusieurs années durant hébergé dans celui de la fédération postale de la CGT, les animateurs du club prennent bien soin de marquer leur neutralité à l'égard de toute organisation syndicale.

Cette « neutralité » de façade n'est cependant pas destinée qu'à la hiérarchie de la firme, elle vise aussi à attirer le plus grand nombre d'adhérents possibles en évitant d'aviver les clivages syndicaux. Cette croissance du nombre d'adhérents est d'ailleurs affichée comme l'indicateur premier de la réussite de leur action, au point que l'on peut se demander s'il s'agit vraiment de favoriser l'accès du plus grand nombre à la pratique sportive ou de renforcer le prestige du club. L'affichage des effectifs ou du nombre de sections, ainsi que de leur progression, aux côtés des résultats de rencontres, mais aussi la comparaison du nombre

d'adhérents avec d'autres clubs, y compris non corporatifs<sup>(22)</sup>, suggèrent que cette deuxième hypothèse n'est pas totalement infondée.

Une telle prudence n'évite cependant pas l'éclatement de conflits ouverts avec la direction. En témoigne le long contentieux qui a opposé à Renault le COB avec la direction de la régie. En 1960, hostiles au CE qui est dominé par la CGT, des cadres de la section tennis créent le Billancourt Athletic Club (BAC) et la direction de la régie oblige le COB à lui céder la moitié des installations. Les responsables du COB vont réagir avec virulence, durcissant leurs revendications en dénonçant « l'inexistence de dispositions permettant aux jeunes travailleurs de pouvoir faire du sport sur le temps de travail » ou « permettant à tous ceux qui accèdent à la compétition de haut niveau ou à l'encadrement de pouvoir se libérer sans perte de salaires ». Dans le même temps, ils appellent toutefois à la réunification des deux clubs en invoquant « un désir sincère d'union de la part des sportifs », ce qui va effectivement se réaliser, amenant en outre au club de nouveaux adhérents par réaction à l'attitude de la régie, mais aussi grâce au temps d'entraînement accordé par certains chefs d'atelier<sup>(23)</sup>.

### Le refoulement continu des tensions internes

La diplomatie n'est toutefois pas tournée uniquement vers l'extérieur, car les tensions sont tout autant à ménager en interne. Il existe ainsi d'abord une concurrence latente entre les différentes sections des clubs concernant la répartition des moyens, tant du point de vue des disciplines pratiquées – à l'instar de n'importe quel club multisports – que de la localisation des installations par rapport aux différents sites de l'entreprise, quand il y a lieu. Or, ces conflits potentiels de répartition sont la plupart du temps tus, tant dans les comptes rendus d'assemblées générales que dans les publications et les entretiens. Pour autant, le soin pris chaque fois dans la rédaction des statuts pour assurer la représentation des différentes sections au sein du conseil d'administration du club montre que les dirigeants ont bien conscience de l'enjeu. Cela n'empêche cependant pas l'existence d'une claire hiérarchie symbolique, reflétée par la place très inégale accordée dans les bulletins à la vie et aux résultats de chaque section. Une manière d'euphémiser cette tension consiste à affirmer la liberté éventuelle de pratiquer plusieurs disciplines : « Le gars qui était licencié au CSPTT, il pouvait aller jouer le samedi au rugby et le dimanche au football<sup>(24)</sup> ». De tels discours rejoignent la vocation affichée de permettre aux salariés les plus modestes et à leurs familles d'accéder à des pratiques jugées hors de portée, comme le ski<sup>(25)</sup>, la voile ou le

<sup>(22)</sup> Au début des années 1950, les dirigeants de *SNECMA-Sports* affichent ainsi leur ambition de devenir le premier club sportif de la région parisienne, toutes fédérations confondues.

<sup>(23)</sup> Entretien avec José Chardon, ancien trésorier du COB, 19 septembre 2012.

<sup>(24)</sup> Entretien avec René Lafleur, ancien trésorier de la CSPTT-Paris, 14 septembre 2012.

<sup>(25)</sup> « De la randonnée au hand-ball, nous sommes pour ! », non signé, *Sport COB*, n°3, avril 1973.

<sup>(20)</sup> Régie nationale des usines Renault.

<sup>(21)</sup> Serge Lafourcade, conférence citée.

tennis, ce qui implique au préalable de changer l'image « bourgeoise » accolée à ces sports<sup>(26)</sup>.

Les clubs d'entreprise, notamment sous l'influence de la CGT, ont ainsi fréquemment tenu à proposer à leurs adhérents des activités comme l'aviation, la voile, le ski ou l'équitation, mais aussi des voyages à l'étranger, notamment dans les pays de l'Est, sous l'égide de la FSGT, ce qui n'est pas sans faire écho aux analyses de Sylvain Pattieu (2009) concernant Tourisme et Travail et son double objectif de conquête des territoires de la bourgeoisie et de tropisme vers le bloc soviétique.

### Une extension du domaine de la lutte syndicale

Les finances représentent sans conteste le nerf de la guerre pour les dirigeants de ces clubs, conditionnant leur existence même tout en cristallisant la concurrence entre syndicats comme on l'a déjà vu. Cela peut jouer dans différentes directions : depuis le cœur du CE contre un club contrôlé par un autre syndicat, ou de l'extérieur par un syndicat « maison », mais donnant lieu dans tous les cas à des joutes argumentatives élaborées relayées dans les bulletins ou les tracts prenant le reste des salariés à témoin. Le premier cas, déjà rencontré au Crédit agricole-Crédit lyonnais, se retrouve également dès les années 1950 à la SNECMA dans une configuration inversée. C'est ici la majorité CGT du CCE qui fustige la mauvaise gestion des dirigeants du club, en se livrant à un savant *benchmarking* vis-à-vis d'autres clubs. Les élus cégétistes du CCE justifient ainsi leur décision de supprimer la subvention à ce club, de fermer une de ses bases et de créer un nouvel aéro-club dont la moitié des sièges d'administrateurs seront attribués directement au CCE<sup>(27)</sup>. Au COB, c'est un syndicat extérieur au CE, affilié à Force ouvrière, qui met en cause l'importance des moyens attribués à la section Croisière, qui ne profiteraient qu'à une poignée de « privilégiés<sup>(28)</sup> ». Le Bureau de la section répond sur un registre quantitatif en avançant que l'année précédente, il a « pu offrir 1 300 journées de navigation à plus de 350 travailleurs, dont plus de 50 OS en grande partie immigrés, à savoir 900 journées-mer en week-ends et 400 sur les camps de vacances du CE<sup>(29)</sup> ». On notera au passage l'emploi non anodin du verbe « offrir », révélant la vision paternaliste de responsables pourtant prompts à dénoncer le paternalisme soupçonné chez l'employeur.

### Des rapports hiérarchiques recomposés plus qu'effacés

Il est un discours qui revient de manière lancinante tant de la part des représentants syndicaux que de ceux de l'employeur, dans les archives comme en

entretien : l'affirmation suivant laquelle les distinctions hiérarchiques s'effaceraient au cours de la pratique sportive. En réalité, si elles apparaissent moins visibles, elles n'en restent pas moins prégnantes, tout juste reconfigurées en fonction notamment du niveau sportif des pratiquants, ne serait-ce qu'en raison de la distribution inégale des disciplines suivant les catégories professionnelles (DEFrance, 2011). Clairement assumée aux PTT, la tension entre pratiques compétitives et « de loisir » se retrouve partout sans toujours se dire. Comme souvent le refoulé se révèle au détour d'une dénégation, comme dans cette déclaration du premier président de SNECMA-Sports expliquant à propos de son club que son « but principal n'est pas uniquement la compétition, qui reste malgré tout à la base de la vitalité des sections, permettant le contrôle et le classement de celles-ci. Il est aussi de donner à chacun, grand ou petit, jeune ou vieux, les moyens nécessaires de conserver une bonne condition physique que seul l'entraînement à la pratique des sports donne à l'individu<sup>(30)</sup> ». Une telle déclaration révèle soit dit en passant des préoccupations hygiénistes conformes aux attentes de l'employeur. Plus éloquente encore est cette réaction d'un dirigeant de la section cycliste de l'US Métro qui écrit en réaction à un article sur l'essor du dopage dans ce sport qu'« il ne faut pas, à notre avis, ôter à quiconque l'esprit de compétition, état d'esprit qui ne doit pas, d'ailleurs, s'exercer uniquement dans le cadre étroit des sports de compétition. La complication du monde moderne est telle que bon nombre d'individus s'adaptent mal ou ne s'adaptent pas à cette complexité. Il faut donc éduquer, ou tout au moins préparer moralement, physiquement, à affronter les difficultés de la vie<sup>(31)</sup> ».

Il faut cependant là aussi se garder de faire de la compétition un instrument uniquement au service de la domestication de la main-d'œuvre. Elle peut en effet aussi s'avérer le support de revendications spécifiques, comme en témoigne la campagne menée à la SNCF dans la décennie 1970 pour la reconnaissance des blessures en compétition comme relevant du service, l'octroi d'heures sur le temps de travail et de congés avec soldes pour les compétiteurs et les dirigeants de club, ainsi que la garantie du déroulement de leur carrière<sup>(32)</sup>. Tout en revendiquant la pratique compétitive, les animateurs du CSPTT dans son âge florissant, pour leur part, rejettent clairement ce qu'ils qualifient de « privilèges » particuliers pour les pratiquants concernés, faisant néanmoins de nécessité vertu, faute de pouvoir obtenir les autorisations concernées. C'est ainsi que pour participer aux matches généralement organisés le samedi après-midi, les agents sont invités à échanger leur service avec un collègue. De même, en raison

<sup>(26)</sup> J.-C. Moezy (entretien avec), « Le tennis vers une orientation de masse, pourquoi ? », *Sport COB*, n°3, avril 1973.

<sup>(27)</sup> NAVEZ R. & BLONDIAU A., « Les conditions nécessaires au redressement de l'Aéro-Club de SNECMA-Sports », *SNECMA-Sports*, janvier 1955, pp. 22-25.

<sup>(28)</sup> Tract de la CGT-FO de Renault-Billancourt daté du 7 octobre 1972.

<sup>(29)</sup> *Sport COB*, n°1, novembre 1972, p. 2.

<sup>(30)</sup> BROUARD V., « Notre club », *Le sport à la SNECMA*, mai 1952, p. 3.

<sup>(31)</sup> MARTIN R., « En marge de la flèche Velocio », *US Metro cyclo*, juillet-août 1968, p. 1.

<sup>(32)</sup> Ajoutons que la CGT a élaboré dès 1977 un « statut du cheminot sportif de haute performance », concrétisé par la signature d'une convention entre la SNCF et le ministère de la Jeunesse et des Sports en 1982, et a déposé en 1981 un « statut des dirigeants et techniciens bénévoles ».

d'emplois du temps décalés, il est également rare que les équipes parviennent à trouver des créneaux pour des entraînements communs, ce qui limite de fait la pratique aux seules rencontres compétitives.

Dans le même registre, le primat du comportement sur le terrain sur la performance ne semble pas aller de soi pour les pratiquants, comme l'exprime ce « rappel » des dirigeants du club de la SNECMA :

« Il est un devoir impérieux qui doit guider notre action, nous priver si cela est nécessaire d'un ou plusieurs éléments (vedette ou pas) s'ils sont à l'origine du mal, mais tout faire pour conserver la masse des participants. S'il n'est pas possible d'avoir une équipe de fins footballeurs, et bien créons l'enthousiasme en ayant une équipe de copains bien décidés à ne pas baisser les bras<sup>(33)</sup>. »

Cette tension entre fair-play et résultat, qui n'est certes pas propre aux clubs d'entreprise, fait l'objet d'un refoulement récurrent, comme l'illustre cette conclusion d'un article du bulletin de la section cyclisme de l'US Métro après la victoire des coureurs du club lors d'une course par équipes : « Notre joie, notre fierté, n'est pas tant cette victoire, simple satisfaction d'amour-propre, mais plutôt le fait d'avoir su intégrer un « jeune » à l'équipe<sup>(34)</sup> ». La priorité affichée de la solidarité par rapport aux résultats semble cependant démentie par la place prépondérante accordée à ces derniers dans les bulletins – les records d'athlétisme occupent ainsi, par exemple, une pleine page dans chaque numéro-bulletin de SNECMA quand les sections non compétitives n'ont droit, au mieux, qu'à un entrefilet. Les titres remportés par les équipes ou adhérents individuels sont de même mis fortement en avant, même lorsqu'ils ne sont pas remportés dans le cadre du club, et ils entraînent même certaines embauches au sein de l'entreprise. Le cas le plus emblématique est sans doute celui d'Ahmed Boughéra El-Ouafi, recruté comme décolleteur à Renault et incorporé au COB après sa septième place au marathon des JO de Paris, avant de remporter ensuite celui des Jeux d'Amsterdam en 1928. Son nom est même donné à un stade du COB, mais, à la suite de sa radiation pour professionnalisme après qu'il a quitté l'entreprise, ni la firme ni le club ne lui ont apporté leur secours, laissant ce dernier dans la misère la plus crasse.

### La place des adhérents en question : acteurs ou consommateurs ?

Au-delà de leurs performances se pose enfin la question de la place des adhérents dans la vie des clubs. Les rapports d'AG mentionnent ainsi fréquemment la faible présence des adhérents, tandis que la nécessité de l'implication de tous dans la vie des clubs est régulièrement invoquée dans les bulletins. Cette tension est particulièrement prégnante au



Ahmed Boughéra El-Ouafi (1898-1959).

« Les titres remportés par les équipes ou adhérents individuels sont mis fortement en avant, même lorsqu'ils ne sont pas obtenus dans le cadre du club. Le cas le plus emblématique est sans doute celui d'Ahmed Boughéra El-Ouafi, recruté comme décolleteur à Renault et incorporé au COB après sa septième place au marathon olympique de Paris, avant de remporter celui des Jeux d'Amsterdam en 1928. »

CSPTT qui, faute de moyens alloués par la direction, ne peut compter que sur l'investissement de ses membres :

« Les gens qui étaient à l'ASPTT avec les moyens et tout, dans leur ASPTT locale, et puis ils voyaient la différence avec ce que nous, sans pognon, on organisait : arbres de Noël, bals dans les mairies avec plus de 1 000 personnes, déplacements à l'étranger, soirées-cabaret... On faisait tout, quoi ! Bon, c'était notre vie, on passait notre temps à ça, il fallait avoir des femmes qui étaient... compréhensives<sup>(35)</sup>. »

<sup>(33)</sup> « Sport de masse », *Le sport à la SNECMA*, novembre 1953, p. 40.

<sup>(34)</sup> *US Metro cyclo*, juillet-août 1968, p. 1.

<sup>(35)</sup> Entretien avec Roland Maupomé, ancien secrétaire du CSPTT-Paris, 10 septembre 2012.

Cette nécessité faite vertu est aussi un moyen de se distinguer de l'ASPTT « où les joueurs ont les maillots lavés et repassés au vestiaire quand ils arrivent », et se traduit aussi par un rejet affiché de la séparation entre dirigeants et joueurs :

« Je déteste les gens qui sont sur le bord de la touche avec un gros ventre et qui disent aux autres de courir plus vite. La grande force de nos sections, c'est que tous les responsables mouillaient le maillot avec les autres !<sup>(36)</sup> »

Au-delà de la pique implicite contre les dirigeants de l'ASPTT, cette remarque peut également se lire comme une représentation idéalisée des rapports sociaux dans l'entreprise, représentation que portent en creux les clubs sportifs qui s'y déploient : une équipe où chacun à sa place « mouille le maillot » vers un objectif commun dans une compétition qui l'oppose à d'autres firmes concurrentes. Cela rappelle l'ambivalence constitutive de ces organisations dans l'organisation qui peuvent constituer tout autant des vecteurs d'attachement et de promotion au service de l'employeur que des espaces d'autonomie pour les salariés, voire de subversion des hiérarchies au travail.

## Conclusion

Bien que ne jouissant pas d'un statut juridique spécifique et alors que les plus visibles, ASPTT en tête, se sont largement « normalisés », les clubs sportifs d'entreprise n'en sont pas moins traversés par nombre de tensions et d'enjeux particuliers, tenant à leur fonctionnement comme à leurs finalités. Au-delà de leur statut, c'est bien la place et le rôle de ces organisations dans l'organisation qui sont en fait incertains, et se définissent de fait par l'usage, de manière très différenciée selon les contextes. Les adhérents des clubs ont ainsi d'abord pour particularité d'être en même temps, du moins jusqu'aux dernières décennies, des collègues ; et les liens noués sur les terrains comme en dehors viennent ainsi redoubler des relations au travail. L'effet n'est cependant pas univoque, et ce sont autant, selon les cas, les solidarités que les rivalités qui peuvent ainsi être exacerbées. Les clubs sportifs dans l'entreprise apparaissent ainsi comme des caisses de résonance d'enjeux qui traversent les organisations dans lesquelles ils s'inscrivent, mais aussi le monde du travail en général.

Si, à l'instar du mouvement sportif (FLEURIEL et SCHOTTE, 2008), les responsables de clubs détiennent un réel pouvoir sur l'organisation des activités physiques et sportives (APS), ils doivent cependant composer avec des contraintes particulières, liées à la place subordonnée des activités sociales, en particulier, sportives, parmi les activités de l'entreprise. Tandis que leurs discours invoquent notamment l'insuffisance des investissements étatiques en matière d'APS, c'est en effet ici sans doute moins pour grandir leur cause que pour éviter

d'attaquer frontalement la hiérarchie de l'entreprise et susciter un conflit dont ils ne peuvent que sortir perdants. L'euphémisation des tensions potentielles en dehors comme au sein de l'association apparaît de manière plus générale comme l'une des tâches principales de ses dirigeants et confirme tout l'intérêt de l'analogie du jeu de go pour analyser les pratiques du management moderne (FAUVET et SMIA, 2006). Pour autant, il serait trompeur d'envisager les clubs sportifs d'entreprise comme de simples adjuvants à l'entreprise capitaliste d'enrôlement subjectif des salariés (LORDON, 2008), car ils peuvent tout au contraire constituer un lieu de politisation spécifique, venant non seulement contrecarrer les dynamiques d'individualisation du rapport salarial (LINHART, 2009), mais aussi porter des revendications portant sur le cœur de la lutte des classes, notamment l'attribution de ressources matérielles et la libération d'une partie du temps de travail pour les APS, et ce faisant agir pour certains salariés comme un révélateur des intérêts conflictuels au sein de leur entreprise. Loin d'avoir nécessairement une action dépolitisante sur leurs membres, les clubs d'entreprise peuvent ainsi *a contrario* développer une politisation paradoxale, à savoir une montée en généralité à partir d'enjeux pratiques spécifiques aux APS interpellant les pouvoirs publics, mais occultant, de ce fait, les rapports de force au sein de l'entreprise. En pratique, les clubs d'entreprise peuvent néanmoins constituer un vecteur de syndicalisation, comme l'ont du reste perçu certains enquêtés<sup>(37)</sup>.

On s'est efforcé enfin de mettre en évidence ici l'influence importante du contexte socio-politique sur la structuration de ces clubs : schématiquement, après une première phase de subordination marquée aux directions d'entreprise dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, où, plus que de clubs corporatifs, il conviendrait de parler de clubs patronaux, cohabitant avec un sport ouvrier politisé hors de l'entreprise (KSISS, 2002), les trois décennies suivant la Libération ont marqué pour leur part une sorte d'« âge d'or » du sport à l'entreprise, avec un essor important tant quantitatif que qualitatif de leurs activités<sup>(38)</sup>, permettant de la « démocratisation » interne des entreprises (MOURIAUX, 1998). Leur reflux avec l'ensemble des activités sociales dans l'entreprise à partir de la fin des années 1970 s'est enfin caractérisé par diverses stratégies visant à « sauver les meubles » avec un succès très inégal. Reste que le détricotage en cours des clubs corporatifs ne signifie pas pour autant un déclin de l'intérêt des employeurs pour les APS. Tout au contraire, on assiste à un regain d'intérêt, mais sur une base désormais plus individualisée et « souple » (BARBUSSE, 2002), qui se traduit, par exemple, par l'organisation d'événements

<sup>(37)</sup> Ainsi, cet ancien responsable du COB expliquant comment l'un de ses collègues cadres, initialement hostile aux organisations syndicales, avait « fini à la CGT » après la création du BAC. Cette fonction de vecteur de syndicalisation fait néanmoins l'objet de vifs débats, y compris entre militants de la CGT eux-mêmes, en particulier au sein du CSPTT.

<sup>(38)</sup> Essor non sans relation avec les lois-programmes consacrées aux investissements en matière d'équipements sportifs dans les années 1960 et 1970.

<sup>(36)</sup> *Ibid.*

éphémères ou la distribution de coupons permettant de « consommer » des activités sportives à l'extérieur. Les implications d'une telle évolution mériteraient de plus amples investigations, en particulier sur leur réception par les salariés eux-mêmes, laissés de côté dans la présente investigation.

## Bibliographie

- AMAR M. (1994), "La sportive rouge" (1923-1939) (Pour une histoire des femmes au sein du sport ouvrier français) », in ARNAUD P. (dir.), *Les Origines du sport ouvrier en Europe*, Paris, L'Harmattan, pp. 167-192.
- ARNAUD P. (dir.) (1994), *Les Origines du sport ouvrier en Europe*, Paris, L'Harmattan.
- BARBUSSE B. (2002), « Sport et entreprise : des logiques convergentes ? », *L'Année sociologique*, vol. 52, pp. 391-415.
- BOURDIEU P. (1996), « La double vérité du travail », Actes de la recherche en sciences sociales, n°114, pp. 89-90.
- BREUIL X. (2010), « Sports, loisirs et représentations corporelles au sein des clubs d'entreprise : étude comparée de la Société générale et des Usines Renault », *STAPS*, n°87, pp. 69-78.
- CHILIN R. & MULLIE R. (dir.) (2000), *Pages d'histoire syndicales. LA CFTC-CFDT SNECMA-Villaroche, 1947-1980*, Paris, L'Harmattan.
- DEFRANCE J. (2011), *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte [1<sup>ère</sup> éd. : 1995].
- DIETSCHY P. & CLASTRES P. (2006), *Sports, société et culture en France du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Hachette.
- FAUVET J.-M. & SMIA M. (2006), *Le Manager joueur de go*, Paris, éd. d'Organisation.
- FLEURIEL S. & SCHOTTE M. (2008), *Sportifs en danger. La condition des travailleurs sportifs*, Broissieux, Le Croquant.
- FONTAINE M. (2004), « Travail et loisir », in BECKER J.-J. & CANDAR G. (dir.), *Histoire des gauches en France*, Paris, La Découverte, t. 2, pp. 703-722.
- FRIDENSON P. (1972), *Histoire des Usines Renault. Tome I : Naissance de la grande entreprise, 1898-1939*, Paris, Seuil.
- FRIDENSON P. (1989), « Les ouvriers de l'automobile et le sport », Actes de la recherche en sciences sociales, n°79, pp. 50-62.
- GABORIAU P. (1991), « Les trois âges du vélo en France », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 29, n°29, pp. 17-34.
- GASPARINI W. (2000), *Sociologie des organisations sportives*, Paris, La Découverte.
- GOUNOT A., *Les Mouvements sportifs ouvriers en Europe 1893-1939*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2016.
- JUHEM P. (2001), « La légitimation de la cause humanitaire : un discours sans adversaires », *Mots*, n°65, pp. 9-27.
- KSISS N. (2002), « Le mouvement ouvrier balle au pied, culture populaire et propagande politique : l'exemple du football travailliste en région parisienne 1908-1940 », *Cahiers d'histoire*, n°88, pp. 93-104.
- LORDON F. (2008), *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique.
- LINHART D. (2009), *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009.
- LINHART D. (2010), *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- MARTINACHE I. (2012), « L'émergence contrariée du sport ouvrier en France », *Cahiers d'histoire sociale CGT*, n°123.
- MOURIAUX R. (1998), « Les espaces démocratiques dans l'entreprise », in BOUTET J., JACOT H., KERGOAT J. & LINHART D. (dir.), *Le Monde du travail*, Paris, La Découverte.
- PATTIEU S. (2009), *Tourisme et travail. De l'éducation populaire au secteur marchand 1945-1985*, Paris, Presses de Sciences-po.
- PIERRE J. (2015), *Le Sport en entreprise. Enjeux de sociétés*, Paris, Economica.
- PEGORER J.-L. (2003), *Union sportive métropolitaine des Transports de U à T et de 1928 à 2002*, édité par l'USMT.
- SIMONY N. & MARCON M. (1995), *Les Transformations du comité d'entreprise. Snecma Évry-Corbeil 1983-1993*, Paris, L'Harmattan.
- SOBRY C. (dir.) (2010), *Sport et travail*, Paris, L'Harmattan.
- THEUNYNCK D. et al. (2010), « Sport et travail : quelle influence le comportement d'une entreprise face au sport peut-il avoir sur l'état de santé de ses salariés ? », in SOBRY C. dir., *Sport et travail*, Paris, L'Harmattan, pp. 459-500.