



HAL
open science

Quels usages instrumentaux du sport peut-on déceler dans la communication interne de Peugeot durant l'entre-deux-guerres ?

Paul Bergounioux-Even

► To cite this version:

Paul Bergounioux-Even. Quels usages instrumentaux du sport peut-on déceler dans la communication interne de Peugeot durant l'entre-deux-guerres ?. Sciences du Vivant [q-bio]. 2023. dumas-04500053

HAL Id: dumas-04500053

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04500053v1>

Submitted on 11 Mar 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Quels usages instrumentaux du sport peut-on déceler dans la communication interne de Peugeot durant l'entre-deux-guerres ?

PRESENTE PAR

Paul Bergounioux-Even

pour obtenir le diplôme de

**MASTER STAPS –
DEVELOPPEMENT INTEGRATION SPORT ET
CULTURE
de l'Université de Rennes 2**

Mémoire de recherche

Sous la direction scientifique de :

M. Michaël Attali

**Professeur des Universités à l'Université de
Rennes 2**

Année universitaire 2022/2023

Remerciements

Mes premiers remerciements vont à Michaël Attali pour le suivi assidu de ce travail de recherche, ainsi que tous ses précieux conseils qui ont contribué à rendre ce dernier aussi qualitatif que possible.

Je tiens également à remercier l'ensemble de l'équipe encadrante du Master DISC pour la qualité de la formation qui nous a été prodiguée, tout en nous encourageant systématiquement à conserver notre esprit critique, ainsi que l'intégralité des membres de la promotion 2021-2023 avec lesquels ce fût un plaisir de partager ces deux dernières années de vie universitaire.

Je souhaite aussi remercier l'équipe des Archives municipales de Montbéliard pour leur accueil chaleureux et la manière dont ils m'ont facilité l'exploration de leurs documents.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui me sont proches, famille et amis, qui ont pu contribuer à ce travail de par leur encouragement ou l'échange d'idées. Un mot tout particulier pour ma grand-mère Françoise qui m'a mis sur la piste de l'objet de cette recherche à un moment où l'inspiration me faisait défaut.

Sommaire

Remerciements	1
Sommaire.....	2
I. Introduction	3
II. Problématisation et méthodologie	35
III. Chapitre 1 : Quels sports mobilisés dans la communication interne de Peugeot ?.....	43
IV. Chapitre 2 : Les valeurs dominantes exposées dans la communication interne de Peugeot par le prisme du sport	57
V. Chapitre 3 : Les catégories d’acteurs mises en avant par Peugeot et la construction de leur rapport au champ sportif.....	87
VI. Conclusion générale	115
Table des abréviations	120
Table des notions et concepts principaux	121
Table des auteurs	123
Bibliographie & Sources	125
Table des matières	130
Annexes	I

I. Introduction

« *Tout dépend de la manière dont les entreprises agissent. (...) Le risque, c'est que l'activité physique soit instrumentalisée. (...). Les dirigeants sont souvent séduits, à tort ou à raison, par les valeurs du sport.* » - Lilian Pichot, chercheur en sociologie et management du sport, pour L'Express¹

Le monde de l'entreprise aujourd'hui intègre de plus en plus le sport au cœur des différentes professions (Barbusse, 2002). Cette intention pour les entreprises n'ayant pas de rapport direct avec le monde du sport d'investir ce champ renvoie à une tendance qui semble s'être accentuée depuis les années 1980 (Pierre, Pichot & Burlot, 2010). Le sport semble être un moyen idéal pour permettre une valorisation de son image, ainsi que pour mobiliser ses propres effectifs. L'usage de ce dernier apparaît donc comme s'inscrivant dans une volonté globale de générer des effets positifs pour l'entreprise.

Pourtant, il semble que le rôle historique des entreprises privées dans la diffusion de la pratique sportive soit très difficile à cerner en raison d'une forte hétérogénéité des actions ; il n'y a pas de coordination entre elles, leurs initiatives sont dispersées spatialement, temporellement, dans leur forme... (Defrance, 2004) Il en résulte donc des variations significatives dans la manière dont les entreprises abordent les activités sportives et sociales (Crewe, 2014). Historiquement, la justification principale de l'usage patronal du sport apparaît comme étant le discours philanthropique, produit par ces mêmes patrons qui ne souhaiteraient rien d'autre que le bien de leurs employés (Chartier & Vigarello, 1982). Cependant, il semble que les sports et loisirs possèdent des significations au-delà simple acte physique, renvoyant à un usage instrumental de ces derniers (Phillips, 2004). Le terme de « paternalisme » est fréquemment utilisé dans la littérature historique pour qualifier cet usage instrumental dans la première moitié du XX^{ème} siècle. Ce concept a été diversement défini pour comprendre les relations de pouvoir social, économique et politique qui se manifestent au niveau de l'entreprise ou de la communauté et qui s'expriment sous diverses formes. Il implique généralement une promotion du bien-être qui usurpe la responsabilité individuelle et la liberté de choix. Ainsi, le sport propose des études de cas intéressantes pour examiner le fonctionnement du pouvoir et

¹https://www.lexpress.fr/economie/emploi/sport-au-travail-le-risque-c-est-d-instrumentaliser-l-activite-physique_1181370.html

ses héritages spatiaux et représentatifs (Gilchrist, 2007). Tout usage du sport par l'entreprise, même instrumental, ne renvoie cependant pas nécessairement à une logique paternaliste. La mise en place d'un tel modèle doit être nuancée et questionnée en fonction des endroits et des situations (Callède, 2017).

Toutefois, la littérature se montre relativement peu riche à ce sujet dans les différentes disciplines scientifiques. La présence du sport sur le lieu de travail a ainsi suscité relativement peu d'intérêt de la part des historiens de l'économie et du sport (Vamplew, 2016). Dans la littérature anglo-saxonne, si le sport dans l'histoire britannique moderne a bénéficié d'une attention particulière, il n'en va pas de même pour le sport d'entreprise (Heller, 2008). De la même manière, au sein de la sociologie organisationnelle, le rôle joué par l'industrie n'a pas fait l'objet de recherches suffisantes. L'histoire de l'entreprise basée sur une perspective sociale inviterait donc à de plus amples investigations (Phillips, 2004). De manière générale, nous pouvons identifier que les chercheurs en sciences sociales et de gestion n'ont commencé à s'emparer de la thématique que récemment (Martinache, 2018). Il convient également de noter qu'il n'existe que très peu de travaux historiques traitant le sujet par le prisme d'une seule et même entreprise.

Afin de combler ce manque, nous interrogerons les fonctions et finalités accordées à l'usage du sport par l'entreprise Peugeot dans la période d'entre-deux-guerres, à partir des angles politique, social, culturel et éducatif. Cet usage est principalement lié à la création et au développement du Football Club Sochaux-Montbéliard à cette époque. Jean-Pierre Peugeot, dirigeant de la firme éponyme, serait une « figure mythique » des liens entre sport et entreprise (Pierre, 2015). La littérature montre cependant que cette étude de cas a été relativement peu investiguée. Cette démarche nous permettra de mettre en valeur la richesse des finalités pouvant être accordées à l'usage du sport, ainsi que leur relation directe avec un contexte local et historique.

Afin de relever les enjeux de notre étude, notre propos introductif s'organisera en trois temps. D'abord, nous ferons un état des lieux des travaux scientifiques discutant d'un usage instrumental du sport par Peugeot. Cela nous permettra de préciser l'apport de notre étude et de la positionner au regard de ces derniers. Dans un second temps seront dégagés quatre axes thématiques, identifiés dans la littérature traitant des liens entre entreprise et sport comme étant les principales finalités accordées à l'usage de ce dernier. Enfin, nous débattons de la manière dont ces thématiques peuvent être articulées à l'étude de cas de Peugeot dans l'entre-deux-guerres. Cette partie nous permettra de préciser nos angles de recherche et ainsi construire une grille de lecture des données de notre recherche future.

1. État des lieux de la connaissance liant Peugeot et le sport

Cette première partie aura pour but d'introduire notre travail en nous appuyant sur les écrits et travaux scientifiques déjà existants qui relient l'entreprise Peugeot et un usage instrumental du sport par cette dernière, notamment par le biais du FCSM, et essentiellement dans la première moitié du XX^{ème} siècle. Elle nous permettra de mieux cerner le contexte de création du club sportif afin de favoriser la compréhension des enjeux relatifs à l'usage du sport par l'entreprise à l'époque, de valoriser notre recherche en démontrant que la connaissance autour de cet usage du sport peut être largement complétée, et de positionner notre étude au regard des travaux scientifiques évoquant le cas de Peugeot.

Il nous semble important de débiter par les productions hagiographiques ayant été réalisées sur l'histoire du FCSM. En effet, si elles ne se situent pas dans le champ scientifique, elles nous donnent quelques éléments historiques sur la naissance et le développement du club, et elles permettent de valoriser notre recherche à venir car ne viennent pas questionner le champ que nous allons investiguer. On peut par exemple citer le cas de Fabien Dorier qui a réalisé 4 livres sur l'histoire du club. Cependant, ce dernier ayant été le responsable communication du FCSM, ses livres ne peuvent pas être considérés comme une source fiable car ils sont nécessairement orientés favorablement envers le club. On peut également citer des ouvrages réalisés par des passionnés, comme *Au cœur du grand déclassement – La fierté perdue de Peugeot-Sochaux*, écrit par Jean-Baptiste Forray et paru en 2022, *Le F.C. Sochaux-Montbéliard 1928-1988* par Frédéric Vial et François Ruffin, paru en 1988, ou encore *Histoire du F.C. Sochaux-Montbéliard... ou 55 ans de football en « bouton d'or et bleu »*, écrit par Gilbert Baudoin et paru en 1984. Si ce dernier ne peut pas être utilisé comme source fiable dans notre processus de recherche, de par l'absence de démarche scientifique, nous pouvons néanmoins relever quelques éléments intéressants dans la première partie dédiée à la création du club. En effet, un extrait d'article d'un journal local² décrit la création du club comme faisant parti d'un programme sportif plus large visant à permettre aux ouvriers de Peugeot à s'adonner à de l'exercice, qui serait perçu comme bénéfique pour eux. Dans ce cadre, la constitution d'équipes dans plusieurs disciplines est évoquée, ainsi que la construction d'équipements sportifs tels qu'un stade ou une piscine. Par ailleurs, la création d'une équipe de football est décrite comme témoignant de la volonté de représenter les automobiles Peugeot dans toute la France et de mettre la lumière sur le Pays de Montbéliard. Le terme « propagande » est d'ailleurs utilisé en

² « *Le Pays de Montbéliard* » daté du 21 août 1929

amont de l'extrait d'article. Est aussi évoqué le fait que Jean-Pierre Peugeot, directeur de la société à l'époque, ne se cachait pas de payer ses joueurs, ce qui lui permettait de faire venir des footballeurs renommés dans un territoire pourtant peu attractif. On pourrait ainsi déjà sonder ici des perspectives d'usage instrumental du sport par l'entreprise Peugeot, à la fois comme un objet qui aurait des conséquences bénéfiques pour ses employés, ainsi que comme outil de promotion de la marque à travers une équipe de football de haut niveau.

Nous allons par ailleurs trouver un nombre important de productions scientifiques au sein desquelles le cas de la création et de l'instrumentalisation du sport via le FCSM par Peugeot va être mentionné, sans pour autant être développé en profondeur. Il va en ressortir notamment le fait que les entreprises ont une forte tendance à adopter des attitudes paternalistes à l'égard de leurs employés durant la période d'entre-deux-guerres, avec des objectifs variés. Des politiques du patronat sont donc mises en place en ce sens, et le sport constitue un axe d'intervention en dehors du temps de travail de plus en plus répandu au cours de cette période. Durant la précédente, la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle, Peugeot semblait bien s'être inscrit dans cette logique de paternalisme, bien que le terme n'existe pas à l'époque, en proposant à ses ouvriers une gamme très complète d'œuvres sociales et ainsi agissant pour l'amélioration de la condition de ses travailleurs, tout en laissant la menace de répression planer (Fridenson, 1979). Si le sport est devenu par la suite un outil à la popularité croissante chez le patronat, le fait que Peugeot s'en saisisse respecte donc une certaine forme de logique. Le lancement d'une équipe professionnelle de football par Jean-Pierre Peugeot en 1928³ rentre dans cette logique, et constitue un volet novateur du club d'entreprise, au moins en France, car géré et financé par la société automobile qui l'a créé (Cuénot, 2020). L'intérêt de posséder son propre club, au regard des intérêts des dirigeants, serait d'une part de constituer un support publicitaire pour la société Peugeot, et d'autre part de développer une forme de cohésion entre les ouvriers de l'entreprise, et même une sorte de « patriotisme d'entreprise ». Par ailleurs, cela semblait également permettre la promotion sociale de bons joueurs de football au sein de l'entreprise, ce qui pourrait constituer une autre manière d'être attractif au regard d'une main d'œuvre que l'on souhaite fidéliser, rassembler autour de prétendues valeurs d'entreprise (Wahl, 1986b). En outre, nous apprenons en parallèle qu'une grande partie de la main d'œuvre chez Peugeot au début du XX^{ème} siècle loge à proximité directe de l'usine, et donc qu'il n'y a pas vraiment de dissociation entre lieu de résidence et lieu de travail pour ces personnes (Fridenson, *op. cit.*).

³ L'équipe ne deviendra officiellement professionnelle qu'en 1932 lorsque la FFFA lance le premier championnat de France de football.

Cela nous renseigne sur un pouvoir probablement assez important de Peugeot sur le territoire du pays de Montbéliard à l'époque, pouvant expliquer la motivation derrière les actions précédemment évoquées : donner suffisamment d'espace occupationnel et d'œuvres sociales au travailleur pour améliorer sa condition, lui faire accepter la pénibilité de son travail et le fidéliser à l'entreprise, tout en gardant la menace de la répression, de la sanction en suspens, afin de renforcer son influence auprès de ce dernier, et ainsi une forme de pouvoir sur un territoire en développement.

La création du FCSM par Peugeot est par ailleurs identifiée dans la littérature comme ayant été une source d'inspiration pour d'autres entreprises. On peut citer le cas de l'Association Sportive de Saint-Étienne, créée par Casino sur le modèle du club doubiste (Dumons, 2011). Il en va de même pour des entreprises comme les Compagnies des mines de Lens, qui vont patronner le Racing Club de Lens à partir du début des années 1930, en cherchant à imiter les rapports qu'entretient Peugeot avec le FCSM, en utilisant le club comme support pour plaire au personnel et être un vecteur de publicité (Fontaine, 2016). De plus, l'auteure identifie l'absence de travaux définissant ces rapports en profondeur. Un travail sur l'entrée économique à propos de la question du sponsoring dans le football confirme cet aspect, pour indiquer le rôle novateur joué par Peugeot dans la valorisation de l'image de sa marque en s'appuyant sur un club de football, dans lequel le FCSM joue un rôle de représentant de l'entreprise sur les terrains (Nys, 2010).

Enfin, nous avons identifié deux auteurs qui, au sein d'articles scientifiques, développent plus en profondeur ce rapport entre Peugeot et le sport. Le premier s'attache à analyser les représentations sur lesquelles Peugeot souhaite jouer en se servant du FCSM, en créant un « style sochalien » (Mourat, 2006). Il se centre sur deux stratégies bien distinctes : une stratégie publicitaire de promotion de la marque Peugeot à travers l'équipe de football de haut niveau, et en parallèle de faire de cette équipe un objet permettant de conserver un contrôle sur la vie des ouvriers de l'usine, en s'immisçant dans leurs loisirs en transformant le spectacle footballistique en temps de « liberté normée ». La manière qu'a l'auteur d'analyser ces stratégies seront développées par la suite dans la partie relative aux thématiques identifiées dans les travaux scientifiques. Ce travail nous renseigne également sur la volonté de rapprocher au maximum, dès sa création, l'équipe de haut niveau du FCSM à l'entreprise, à travers l'omniprésence de joueurs issus de l'usine de Sochaux au départ, le professionnalisme comme pratique visant à contrôler les aléas de la compétition sportive, comme moyen de rapprocher la gestion du club de celle d'une entreprise, un modèle d'organisation rationalisé et hiérarchisé, etc. Il nous donne

ainsi des éléments de cadrage pour mieux cerner les volontés des dirigeants de Peugeot dans leur processus de création et de développement du FCSM dans l'entre-deux-guerres.

Le même auteur va décrire dans un autre travail la manière dont Peugeot a utilisé son journal d'entreprise pour mettre en avant un sport vecteur de publicité et un sport investit de missions sociales (Mourat, 2007). Les grandes idées développées à travers l'analyse de cette presse durant la période précédant la Seconde guerre mondiale sont la mise en avant du sport comme un argument hygiéniste au sein d'une stratégie de recrutement, la mise en avant du progrès technique des automobiles Peugeot par le biais de la compétition, et enfin l'utilisation du sport de haut niveau comme élément de promotion de l'image de marque, notamment avec le FCSM à partir de 1928. On y apprend également que le journal d'entreprise s'appelait initialement le *Bulletin des Usines*, puis prend le nom de *Trait d'Union Peugeot*. Ce travail, s'il est très synthétique, nous permet également de mieux cerner les grandes tendances dans les fonctions assignées au sport par les dirigeants de Peugeot, et nous incite par ailleurs à explorer plus en profondeur ces journaux d'entreprise dans le cadre de notre recherche.

Un deuxième auteur s'intéresse davantage au rôle joué par le club dans la professionnalisation du sport. Fridenson (1989) dédie ainsi une partie complète d'un article à cette thématique, précédée par un travail sur les liens établis entre les ouvriers de l'automobile et le sport, que nous évoquerons plus tard. Il développe un propos sur la création et le développement du club par Peugeot, principalement par le prisme de l'analyse des discours produits par les dirigeants, ainsi que par des articles de presse. On y évoque la création d'une section amateur (très peu évoquée de manière générale) dans le but de plaire au personnel, ainsi que la professionnalisation d'une équipe de football de haut niveau dans un but de promotion de l'entreprise. Un rôle majeur va être pris par le club dans la démocratisation du concept en France, à l'ère de « l'amateurisme marron ». Jean-Pierre Peugeot ne se cachera pas de payer ses joueurs, et le club va créer la coupe Peugeot pour les clubs professionnels en 1930, qui aboutira à une réponse de la FFFA en 1932 avec la création du premier championnat de France de football professionnel. Par ailleurs, l'auteur identifie plusieurs constantes dans le développement du club : l'appui sur un vivier local de jeunes en réponse aux nombreuses critiques sur la professionnalisation à l'époque, une politique de gestion calquée sur celle de l'entreprise, un style de jeu caractéristique (évoqué précédemment), et un « esprit de corps » promu par Peugeot pour que lien entre le club et l'entreprise soit omniprésent (Fridenson, *op. cit.*). Ce travail nous donne ainsi lui aussi des éléments de cadrage sur les axes forts de la politique du club dans le contexte d'entre-deux-guerres, et nous renseigne également sur

l'aspect moteur joué dans la professionnalisation du football. Ces éléments peuvent donc constituer une base au service de notre analyse future.

Cependant, si ce lien entre Peugeot et le sport est très régulièrement mentionné dans la littérature liant le sport et l'entreprise, aucune étude n'a tenté d'en définir les liens en profondeur par une approche de ce cas spécifique. Pourtant, l'entreprise est évoquée comme étant comme un acteur majeur de l'analyse de l'histoire des liens entre sport et entreprise (Pierre, 2015). Les trois travaux évoqués précédemment, centrés sur le FCSM, se focalisent chacun sur un pan spécifique, l'un sur les représentations engendrées à travers le club, le deuxième sur le rôle joué par la presse d'entreprise, et le dernier sur la professionnalisation. Par ailleurs, il semble important de remarquer le fait que le FCSM était au moment de sa création un club omnisport qui, au-delà de son équipe de football de haut niveau, visait à proposer une offre sportive relativement variée aux ouvriers de Peugeot. Cet aspect n'est jamais développé, voire jamais mentionné dans les travaux scientifiques qui mobilisent le cas de la société automobile. Notre recherche semble ainsi s'inscrire dans une dynamique originale qui visera à améliorer la connaissance historique sur les liens entre sport et entreprise, à partir de l'étude de cas de Peugeot et du FCSM dans l'entre-deux-guerres.

2. Les thématiques identifiées dans les travaux scientifiques

Les principales thématiques que nous avons identifiées dans la littérature établissant des liens entre sport et entreprise rejoignent les trois principales fonctions assignées au paternalisme, telles qu'identifiées par Julien Pierre (2015). Il convient de noter que dans l'analyse des travaux scientifiques que nous ferons par la suite, tous ne font pas directement référence à l'idée d'une instrumentalisation du sport au sein d'une logique paternaliste ; cette dernière est simplement fréquemment mise en avant lorsque les travaux concernent la première moitié du XXème siècle. Ainsi, la mise en place d'un modèle paternaliste par l'entreprise devra être nuancée et questionnée en fonction des endroits et des situations (Callède, 2017). La première fonction assignée à l'usage instrumental du sport par l'entreprise serait l'attraction et la fidélisation de la main d'œuvre, dans le but d'éviter au maximum la fluctuation des effectifs. Une deuxième fonction serait d'offrir un loisir à l'ouvrier pour l'occuper en dehors du temps de travail, et de surcroît permettre de rendre ce dernier plus acceptable d'un point de vue physique et psychologique (Fridenson, 1989). La troisième fonction (qui serait la principale

finalité du paternalisme selon Pierre) serait de pouvoir exercer un contrôle sur l'ouvrier par le prisme du sport, renvoyant à des enjeux d'éducation, de surveillance et de discipline de la main d'œuvre. Enfin, une quatrième fonction ne peut être laissée de côté lorsqu'on évoque le cas de Peugeot : l'usage du sport comme outil de promotion de son entreprise. En effet, les travaux citant Peugeot nous laissent penser que cet aspect est central dans la stratégie de la marque à l'époque où elle crée le FCSM. Par ailleurs, cette thématique est régulièrement mise en avant dans les travaux scientifiques et semble avoir été analysée comme faisant partie de la stratégie de plusieurs autres entreprises.

Ces quatre fonctions constitueront ainsi les quatre thématiques que nous analyserons dans cette partie, à travers la manière dont elles ont été mises en avant au sein des productions scientifiques traitant des liens entre sport et entreprise. De manière générale, les études choisissent un prisme (ou plusieurs) pour traiter leur sujet ; parfois certaines thématiques sont liées à l'intérieur des travaux, nous chercherons alors à mettre en avant ces liens. Nous tenterons d'identifier et d'expliquer pour chaque thématique la nature des arguments développés, les enjeux et principales idées gravitant autour de chacune et les outils développés par les chercheurs (social, politique, économique, etc.). Cela nous permettra d'identifier le contexte théorique dans lequel ont été forgées les analyses de ces thématiques, et ainsi faire émerger ce que nous pourrions retenir au moment de construire la grille de lecture de nos propres données dans le cadre de notre recherche.

Au regard de notre sujet, nos recherches se sont principalement portées sur des travaux historiques mettant en avant les liens entre sport et entreprise dans la première moitié du XXème siècle, et notamment dans l'entre-deux-guerres, moment de création du FCSM par Peugeot. Cependant, nous avons pu également mobiliser des travaux traitant d'autres périodes ou issus d'autres disciplines (notamment la sociologie) lorsque nous les avons jugés pertinents afin d'éclairer le plus possible notre analyse future.

A. Attraction et fidélisation de la main d'œuvre

La première thématique identifiée est donc l'idée pour l'entreprise d'utiliser le sport pour se rendre attractif auprès de la main d'œuvre, puis fidéliser cette dernière. Cette fonction assignée à l'usage du sport va se mettre en place au regard des besoins conjoncturels identifiés par l'entreprise. Par exemple, la littérature anglo-saxonne nous renseigne sur le fait qu'au début du XXème siècle, l'emploi industriel impliquait une mobilité non seulement professionnelle

mais aussi géographique, ce qui générait une pénurie de main d'œuvre dans les usines et rendait les mesures disciplinaires à leur encontre inefficaces (Vamplew, 2016). Le club de sport est ainsi vu comme un élément permettant d'attirer des travailleurs, avec la perspective d'une assimilation douce et facile par le biais d'événements sportifs et sociaux (Smith, 2002). Au regard de ce contexte, la loyauté à l'égard de l'entreprise était une idéologie dominante dans beaucoup de ces dernières en Angleterre à l'époque (Vamplew, *op. cit.*). Cela rejoint l'idée que lorsque l'entreprise mobilise le sport, l'objectif final visé est une plus grande performance économique (Barbusse, 2002). Or, lorsque le besoin identifié est de recruter de la main d'œuvre, et/ou de stabiliser cette dernière, cette logique renvoie à une priorité au regard de son intérêt économique, à laquelle elle doit répondre avant de s'intéresser à des intérêts sociaux et moraux (Callède, 2017). Cette thématique trouve une résonance certaine au regard de notre future étude, puisque la volonté d'utiliser le sport au sein d'une stratégie de recrutement est repérée dans la presse d'entreprise de Peugeot durant l'entre-deux-guerres (Mourat, 2007).

Le fait de proposer une offre sportive au sein de l'entreprise est ainsi analysé dans la littérature comme pouvant répondre à cette logique. Elle est vue par les dirigeants comme une forme de rémunération active, utilisée pour recruter et sécuriser les travailleurs (Munting, 2003) Par exemple, la création du Club Athlétique de la Société Générale répondait à un objectif d'encadrer et de fidéliser le personnel en lui procurant un bien-être physique (Breuil, 2007) (Breuil, 2009). Cette notion de bien-être est mise en avant dans de nombreux travaux, arguant qu'elle représentait une tentative des employeurs d'obtenir et de conserver des travailleurs clés, et de réduire autant que possible la rotation du personnel, l'absentéisme et le mécontentement des employés, qui étaient considérés comme nuisibles à la viabilité à long terme de l'entreprise (Heller, 2008). De nombreuses entreprises spécifiaient ainsi la mise à disposition d'installations sportives dans leurs annonces de recrutement, conscientes du fait que, pour démontrer qu'elles étaient concernées par ce bien-être des travailleurs, ces dernières représentaient une force d'attraction (Phillips, 2004). Par ailleurs, au-delà de cette attractivité, l'opinion dominante chez les historiens anglo-saxons est que cette disposition était une stratégie de gestion destinée à encourager la loyauté envers l'entreprise (Crewe, 2014). Cette dernière devait se construire en partie sur l'assouvissement du besoin de consumérisme de la main d'œuvre. La plupart des entreprises ont ainsi pensé le sport comme important pour renforcer l'identification de la main-d'œuvre à l'entreprise (Smith, 2002), une forme de fierté à l'égard de cette dernière dans son ensemble (Phillips, *op. cit.*). Callède (2017) nous indique que l'offre sportive et notamment la notion de bien-être, analysée comme centrale dans les discours des dirigeants, devait ainsi

nourrir un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cette notion de fierté ou de sentiment d'appartenance sera développée par la suite. Au sein de cette thématique, l'analyse de la mise à disposition de l'offre sportive se fait principalement dans la littérature à travers l'outil politique. En effet, elle s'appuie essentiellement sur les discours et les volontés identifiées chez les dirigeants d'entreprise de l'époque.

Un volet intéressant de cet axe thématique est l'instrumentalisation d'un sentiment d'appartenance, voire d'identification chez le travailleur par le biais du club sportif d'entreprise. Ces enjeux sont largement développés au sein d'une étude de Blanchard (2009) autour du mode de fonctionnement de l'Association Sportive Michelin, créée en 1911 à Clermont-Ferrand sous l'impulsion du président de la manufacture de la firme Michelin. La notion d'attraction et de fidélisation de la main d'œuvre, comme évoqué précédemment, est identifiée comme un problème face auquel le sport est vu comme une solution. Les discours et les campagnes publicitaires autour du club sont ainsi analysées pour démontrer la mise en œuvre d'une politique d'attractivité, le terme « propagande » étant même utilisé pour qualifier cette dernière. On y analyse également la dimension symbolique des productions faites autour du club, telles que des chansons, qui se veulent être identitaires et ainsi forger un esprit d'appartenance au club. Les clubs sportifs d'entreprise ont ainsi développé leurs propres couleurs, chansons, histoires, vie sociale et héros (Heller, 2008). Or, les symboles du club renvoient directement aux symboles de l'entreprise. L'auteur parle même d'une forme d'« endoctrinement » (Blanchard, *op. cit.*). Le rôle rempli par l'ASM peut ainsi être considéré comme celui de « pôle identificateur » (Bui-Xuan, 1995). La sociologie moderne met également en avant cette idée de valeur symbolique du sport, au sein de laquelle l'entreprise utilise la métaphore sportive pour diffuser des valeurs qui lui seraient propres (Barbusse, 2002). Par ailleurs, l'auteur analyse également à travers les discours et les statuts de l'association la manière dont on cherche à impliquer les membres de l'association sportive dans la vie du club, et même à les investir d'une forme de mission de parrainage de la jeunesse. Cela renvoie à une volonté de la part des dirigeants de Michelin de renforcer un sentiment d'appartenance en impliquant directement ses membres dans la gestion du club, et en allant renforcer son contrôle sur la jeunesse par le prisme de ses sociétaires (Blanchard, *op. cit.*). On identifie ici un « esprit de corps » global que l'on souhaiterait insuffler chez l'ensemble de son personnel, et permettant le fondement d'un collectif (Pichot, 2000). Parallèlement, toujours via l'analyse des discours produits par les dirigeants, l'auteur observe la forte mise en avant des notions de famille et de camaraderie, visant à faire ressentir à l'ouvrier une appartenance forte à l'ensemble de cette « famille Michelin » englobant l'entreprise, à lui permettre de s'identifier à une forme de communauté.

On observe donc ici une logique paternaliste dans laquelle l'entreprise constitue un point central, et dont les intérêts, notamment via une association sportive, vont passer au-dessus de ceux des travailleurs. L'analyse de la mise en place de cette logique constitue donc un élément intéressant dans la littérature, notamment à travers l'analyse de la dimension symbolique donnée aux discours et aux productions autour d'une association sportive liée à l'entreprise. Cela renvoie aux enjeux d'appartenance et d'identification chez l'ouvrier, et à la volonté des dirigeants d'influer sur ces derniers. L'analyse marketing peut identifier des logiques similaires chez les entreprises actuelles, avec la valorisation d'équipes ou de sportifs dans le but de créer un sentiment de fierté chez les employés, qui favoriserait l'apparition d'un sentiment d'appartenance (Bordet, 2018). Le développement de ce sentiment de fierté est également évoqué par la sociologie de l'entreprise, qui indique que l'usage du sport dans une logique de promotion (qui sera évoquée par la suite) vise également son propre personnel ; l'exemple de Peugeot et Sochaux est utilisé pour montrer que des retombées économiques indirectes existent grâce aux représentations des effectifs et leur mobilisation en découlant (Pichot, *op. cit.*).

Par ailleurs, nous pouvons noter que Blanchard (*op. cit.*) cite le cas de Peugeot, dont il serait intéressant de comparer le modèle de club à celui de l'ASM dans sa volonté d'instrumentaliser le concept d'appartenance, ce qui démontre une fois de plus un manque dans la connaissance, auquel notre travail pourra apporter des éléments.

Cette idée de créer chez l'employé un sentiment d'appartenance à l'entreprise par le biais du sport est également évoquée par la sociologie moderne. En effet, Barbusse (2002) identifie le fait que l'entreprise cherche à créer une « communauté » dans un rapport entre elle-même et ses employés, construite autour d'une forme de culture d'entreprise constituée à partir de différents symboles. Cette notion de communauté renvoie directement au sentiment d'appartenance évoqué précédemment, au sein duquel l'employé doit développer une forme de lien affectif et moral dépassant très largement la dimension contractuelle qui l'unit à l'entreprise. Cette notion est également évoquée dans un travail historique autour du club de West Ham United, dans lequel on identifie la volonté des dirigeants d'entreprise que le club cimente une « communauté » autour de l'usine et qu'il permette aux travailleurs de se sentir « représentés » (Korr, 1978). Le sport est ainsi vu comme l'outil idéal dans les pratiques managériales pour conduire à ce processus, car il posséderait de grandes vertus identificatoires (il permettrait de transmettre des valeurs, des normes, etc.). De plus, l'entreprise moderne peut parfois recruter un sportif de haut niveau pour constituer une forme de dépositaire de ces normes et valeurs auprès de l'ensemble des employés, et être un facteur facilitant ce processus. Le but de ce processus est également de générer une motivation interne chez l'employé au-delà de la

contrainte que l'entreprise peut exercer sur lui, ce qui rejoint le propos qui sera développé dans la thématique suivante.

Les aspects développés dans cet axe thématique s'analysent donc principalement à travers les outils politiques et socio-culturels ; d'un côté on s'intéresse aux discours et actions mis en place par les dirigeants d'entreprise à travers le sport afin de répondre au besoin d'attractivité et de fidélisation de la main d'œuvre, et de l'autre on s'intéresse aux enjeux que cela peut impliquer dans le rapport l'employé et l'entreprise, principalement avec les idées de développement d'un sentiment d'appartenance, d'identification, de communauté, etc. Par ailleurs, cette analyse peut également faire appel aux enjeux économiques, puisque les politiques développées par les entreprises vont bien souvent être relatives à ces derniers.

B. Un objet occupationnel visant à rendre le travail acceptable

Le deuxième axe thématique identifié dans la littérature renvoie à l'idée de proposer une offre sportive aux employés de l'entreprise pour occuper leur temps libre, qui va par la même occasion permettre à ces derniers de mieux supporter les différents aspects de leur travail pouvant être vécus comme pénibles. Cette idée est illustrée par les propos d'André Citroën, qui a déclaré que le sport servait à « distraire le cerveau et l'entraîner à travailler » (Schweitzer, 1982). Cette logique s'inscrit dans le modèle américain du sport d'entreprise (et du paternalisme sportif) tel que décrit par Fridenson (1989), dans lequel la productivité de l'ouvrier est améliorée grâce au sport qui rend le travail acceptable physiquement et psychologiquement. Le sport peut même permettre le développement de compétences que les ouvriers peuvent réinvestir dans le cadre du travail (Busseuil, 2016). La sociologie moderne met également en avant cette idée lorsque l'on parle d'instrumentalisation du sport par l'entreprise, cela permettrait d'impliquer davantage sur le plan mental et physique les ressources humaines, et cela jouerait donc un rôle de mobilisation et de motivation (Barbusse, 2002).

Il est possible de rendre compte d'une volonté des dirigeants d'entreprise d'utiliser le sport comme outil occupationnel et surtout d'éducation du corps visant à rendre le travail acceptable par le prisme de l'analyse des discours produits par ces derniers. Nous pouvons par exemple retrouver cette logique dans le cadre d'un travail évoqué précédemment de Fridenson (*op. cit.*) sur les ouvriers de l'automobile et le sport. Ce dernier se sert des discours produits par les patrons de l'automobile, notamment dans l'entre-deux-guerres, pour déceler l'influence d'un

modèle américain du sport d'entreprise, renvoyant à une logique de paternalisme sportif. Ce modèle semble constituer une référence importante chez les industriels français, s'inscrivant dans une logique de rationalisation du travail associée au sport. On observe ainsi dans ces discours de nombreux enjeux communs mis en avant, tels que la pratique sportive comme objet non seulement de distraction, mais aussi d'éducation physique et morale pour rendre le travail plus acceptable à l'ouvrier et ainsi améliorer sa productivité. Cette notion d'accroissement de la productivité serait un enjeu central dans l'organisation du sport en entreprise, qui ne relèverait jamais de la simple volonté philanthropique des dirigeants (Tichit, 1995). En effet, ces derniers « *n'auraient aucun intérêt à avoir des visées strictement déconnectées des réalités économiques* » (Pierre, 2006, p. 70). À Coventry, des initiatives de sport pour le loisir et le bien-être sont apparues dès 1920 pour compléter le mode de gestion des industriels ; ces derniers insistaient sur le fait qu'une main d'œuvre en bonne santé était synonyme d'augmentation de la production et de la productivité (Smith, 2002). Ces thèmes mis en avant à propos du sport se retrouveraient donc dans les discours des différents constructeurs automobiles de l'époque, ainsi que dans la presse d'entreprise. L'aspect conjoncturel est par ailleurs développé dans l'article, nous indiquant que la période d'entre-deux-guerres serait une période privilégiée de développement des pratiques sportives par les entreprises afin de lutter contre la fluctuation des effectifs et rendre l'organisation du travail plus efficace (ce qui renvoie aux enjeux précédemment évoqués que l'on retrouve dans les discours), dans un contexte de crise économique mondiale. Une mise en contexte de la conjoncture socio-économique locale et globale dans l'entre-deux-guerres peut ainsi constituer un élément d'une analyse, permettant de mieux comprendre les motivations de dirigeants dans un processus de développement du sport d'entreprise.

Par ailleurs, certains travaux mettent en avant l'idée d'une organisation de la pratique sportive en miroir à l'organisation du travail à l'usine. La création de l'Union Sportive Berliet par l'entreprise éponyme en 1916 semble s'inscrire dans cette logique ; en effet, elle serait au cœur du façonnement de l'homme par l'industrie en un « *homo faber automobile* » (Grevet, 2017, p. 105). Le parallèle est effectué en ce sens entre l'usine et l'équipe de football, où chacun remplirait son rôle selon ses qualités, en mettant de l'entrain, du cœur à l'ouvrage. L'équipe devient une forme d'entreprise, le joueur un employé et la pratique sportive n'est plus une finalité en soi (Wahl, 1986a). Le sport devient ainsi un outil permettant de « familiariser » l'ouvrier avec l'organisation du travail à l'usine (Bretin Maffiuletti, 2009). Ce processus peut également s'appuyer au sein de l'usine sur l'usage de la « rhétorique sportive », c'est-à-dire l'utilisation du vocabulaire sportif dans le cadre du travail pour clarifier le fonctionnement,

l'organisation de ce dernier et le rôle tenu par chacun (Barbusse, 2002). On lie ainsi performance sportive et au travail, ce qui renvoie à la notion de rendement ou de productivité évoquée auparavant. Par ailleurs, cette notion interroge également le choix des pratiques sportives mises à disposition de l'employé. Dans le cas de Berliet, on privilégie les sports collectifs (en raison la logique évoquée ci-dessus) et ceux permettant un développement hygiéniste de l'ouvrier. On pourra ainsi questionner dans le cadre de notre étude un potentiel parallèle fait entre l'organisation du sport dans le cadre de l'entreprise et le travail de l'ouvrier, visant directement à fluidifier ce dernier, ainsi que le choix des pratiques sportives mises à disposition par les dirigeants au regard des finalités accordées à ces dernières. L'idée développée ici s'inscrit dans notre axe thématique car on peut supposer que de telles réalisations visaient à contribuer à rendre le travail acceptable par l'employé en lui permettant d'automatiser ses gestes, son rôle, de faciliter la réalisation de ces derniers par une amélioration de sa condition physique et de ressentir dans la joie à l'usine comme sur le terrain de sport. Elle peut cependant également rejoindre l'idée d'éducation, de contrôle par le sport qui sera abordée dans la thématique suivante.

Une étude sur les représentations corporelles au sein des clubs sportifs d'entreprise peut nous éclairer sur l'aspect que nous venons d'évoquer, c'est-à-dire la manière dont les dirigeants choisissent les pratiques sportives qu'ils mettent à disposition de leurs employés, ainsi que les modalités de pratique associées (Breuil, 2010). L'auteur y développe une analyse sur les représentations corporelles que construisent les dirigeants d'entreprise au début du XXème siècle ; il identifie par exemple le fait que dans le milieu de la banque, le corps de l'employé était initialement vu comme faible car non soumis à la contrainte physique, puis cette perception va évoluer vers un corps professionnel. En réponse à ces perceptions, on va en premier lieu proposer à l'employé une pratique récréative visant à mettre son corps en mouvement et procurer du bien-être physique, puis proposer des méthodes d'entraînement visant à améliorer la performance et à la mesurer. L'analyse des représentations corporelles dans le cadre de l'industrie automobile va davantage nous intéresser ; l'auteur identifie à partir de l'étude du cas de Renault le fait que ces représentations se centrent sur l'idée d'un corps mécanique. La volonté des dirigeants va alors être d'adopter le sport de compétition dans le but d'améliorer les capacités physiques de l'employé et de lui apprendre à rationaliser son geste à travers le geste du sportif. Ces représentations correspondent à une rationalisation du travail souhaitée par les dirigeants de l'époque. On vise ainsi une efficacité maximale de l'ouvrier, c'est-à-dire lui permettre de produire le plus possible en réalisant le moins d'effort. On s'inscrit donc dans une politique, déjà identifiée auparavant, visant à augmenter la productivité tout en rendant le

travail plus acceptable pour celui qui le produit. La prise en compte des représentations corporelles que portent les dirigeants d'entreprise est un donc un aspect important afin de comprendre les politiques mises en place, notamment à travers le sport, de ces derniers pour atteindre une finalité supérieure (ici la rationalisation du travail). Ces représentations peuvent ainsi directement influencer sur le type de pratiques sportives proposées, et sur les modalités de pratiques associées.

Il convient également de questionner, au sein des pratiques sportives proposées, la potentielle priorisation de certaines pratiques par rapport à d'autres. On peut utiliser l'exemple du tennis au CASG, dont la pratique était très peu encouragée par les dirigeants au début du XXème siècle car elle ne répondait pas aux finalités initialement accordées au sport. Cette pratique a ensuite été de plus en plus promue par les dirigeants lorsqu'ils lui ont trouvé un intérêt économique de rentabilité, et l'ont perçu comme une manière de créer du lien avec autres établissements bancaires (Breuil, 2009).

Par ailleurs, l'auteur pose également la question de la pratique féminine, peu abordée par les travaux centrés sur le sport en entreprise à cette époque. Les dirigeants ne semblaient pas être réfractaires à ces pratiques et semblaient même prêts à les encadrer. Il se pourrait même que leur pratique dans le cadre de l'entreprise soit plus répandue que ce la littérature suggérait jusqu'à présent (Vamplew, 2016). Cependant elles ne devaient pas à aller l'encontre de la représentation gracieuse et élégante du corps féminin que l'on avait à l'époque. Par exemple, le rugby était considéré comme un sport masculin opposé à cet idéal, et ne fût donc pas proposé aux femmes chez Renault (Breuil, 2010). En Angleterre, la société Cadburys a mis en place une différenciation importante au niveau des jeux : les filles et les garçons jouaient à des jeux séparés et généralement différents. Par ailleurs, les magazines d'entreprise ont adopté une attitude condescendante à l'égard du sport féminin, et les clubs restaient assez largement dominés par des hommes (Munting, 2003). L'offre sportive dans les clubs d'entreprise pouvait donc varier selon le genre. La question de la prise en compte des femmes dans la pratique sportive proposée par l'entreprise se pose donc, ainsi que celle des modalités de pratiques potentiellement différentielles associées au regard de représentations différentes des corps masculins et féminins.

Cet axe thématique a pu également être abordé par l'aspect hygiéniste déjà évoqué, par exemple en partant de l'étude du cas de l'ASM à Clermont-Ferrand. En se basant sur les discours déployés par les dirigeants de Michelin, on observe que la notion d'amélioration de la santé des employés est un axe majeur de justification de la mise en place d'une politique sportive. Le sport est ainsi perçu comme un objet possédant naturellement des bienfaits pour la

santé, et on va chercher à moraliser ce discours afin que la notion d'hygiène soit identifiée comme importante pour tous les employés de la marque, et donc les inciter à se tourner vers la pratique sportive selon cette logique (Blanchard, 2008). Le temps de loisir ne doit pas être non-productif et doit servir à « anoblir les hommes » (Trist, 1990). On cherche par la même occasion à éloigner l'ouvriers de « maux » qui pourraient le gagner en dehors du temps de travail, comme par exemple l'alcoolisme (Marsac, 2018). Cette idée d'utiliser le sport comme outil à des fins sanitaires se retrouve également dans des travaux plus récents issus de la sociologie du travail (Pierre et al., 2010). Le sport pourrait permettre de soulager les traumatismes physiques et moraux générés par le travail, et de nombreuses entreprises modernes proposent des programmes à destination de leurs employés en ce sens (Barbusse, 2002).

On se situe ainsi pleinement dans une politique paternaliste où l'entreprise décide de ce qui est bon ou non pour l'employé, et cherche à exercer tout son pouvoir sur ce dernier pour le pousser à agir en conséquence (la pratique du sport en l'occurrence). Par ailleurs, on perçoit dans les discours que cette notion d'amélioration de la santé vise également l'amélioration de la productivité de l'employé, ce qui rejoint les enjeux évoqués précédemment (Fridenson, 1989 ; Tichit, 1995). En effet, une main-d'œuvre saine et heureuse était susceptible d'avoir une meilleure productivité. Les dirigeants moralisateurs s'intéressaient donc de près aux activités de leurs employés et s'efforçaient de déterminer ce qu'elles seraient, de plus ils se préoccupaient de l'état moral des jeunes en particulier, et de la manière dont ils géraient leur temps (Munting, 2003). Cette idée peut également viser à lutter contre la contre-productivité induite par certaines problématiques telles que la fatigue ou l'absentéisme (Barbusse, *op. cit.*). La présence de l'aspect hygiéniste peut ainsi constituer un axe de justification d'une politique sportive, renvoyant à une instrumentalisation du sport « utile » à des fins supérieures que le simple état de santé de l'employé. L'aspect moralisateur des discours vis-à-vis de la pratique sportive pourra également constituer un facteur d'investigation intéressant de la mise en place d'une politique sportive d'entreprise. Il rejoint directement les aspects qui seront évoqués dans notre thématique suivante.

Ces travaux historiques peuvent être mis en parallèle avec des travaux sociologiques plus récents, notamment issus de la sociologie du travail. En effet, les travaux de Pierre (2006) ont pu nous renseigner sur la manière dont la mise à disposition de pratiques sportives par l'entreprise pouvait conduire à de réels effets sur l'acceptation d'une charge de travail plus lourde, en partant de l'exemple des employés chez Adidas. À partir d'entretiens réalisés auprès de ces derniers, l'auteur observe l'instauration d'un culte du privilège, c'est-à-dire une idée généralisée selon laquelle les employés se considèrent comme « chanceux » de travailler dans

cette entreprise en particulier. La mise à disposition d'une offre sportive sur le lieu de travail contribue à instituer cette croyance. Cette dernière génère un processus de don coercitif, c'est-à-dire un phénomène dans lequel l'employé, se sentant redevable envers l'entreprise de lui mettre à dispositions certains « privilèges » sur son lieu de travail, ressent l'obligation en retour de se montrer à la hauteur de ces privilèges. Cela peut également renvoyer à un processus d'instrumentalisation du sport au sein d'une stratégie de « séduction » de l'employé, dans le but de faire ressentir à ce dernier l'attention particulière que l'entreprise porterait à ses intérêts personnels (Pierre et al., 2010). Cette idée ressort également de la littérature historique anglo-saxonne, avec l'exemple de l'entreprise Albert Herbert Ltd dans l'entre-deux-guerres. L'offre sportive est considérée par les patrons comme un « don ». Or, les dons impliqueraient des engagements publics en faveur d'une cause commune ; il s'agit d'un processus de cession et d'acquisition de pouvoir par le biais d'une transaction qui implique une performance de la part des deux parties. Les libertés sont souvent assorties de restrictions compensatoires, et le bénéficiaire doit assumer la responsabilité de l'utilisation du don. Cette logique (paternaliste en l'occurrence) consiste donc à la fois à maintenir la hiérarchie sociale, et à cultiver les relations entre l'employeur et l'employé, de manière à ce que tous identifient un partenariat organique et mutuellement bénéfique (Gilchrist, 2007). Dans le cas de l'étude des employés d'Adidas, cela résulte à une acceptation d'horaires de travail particulièrement lourdes (Pierre, *op. cit.*). Le sport peut même devenir une « rémunération indirecte symbolique » comme récompense offerte aux personnes perçues comme méritantes par l'entreprise, constituant ainsi un outil de motivation. Cela nous renseigne sur une partie du processus selon lequel la mise à disposition de l'offre sportive vise et peut aboutir à l'augmentation de la productivité de l'employé. Remis dans un contexte historique et local, il peut ainsi être intéressant de questionner le ressenti des employés vis-à-vis de la politique sportive du patronat afin de mesurer les effets réels sur une meilleure acceptabilité du travail ouvrier.

Les aspects développés dans cet axe thématique s'analysent donc principalement, comme dans l'axe précédent, à travers les outils politiques et socio-culturels ; ces derniers renvoient cette fois aux représentations corporelles, aux dispositions corporelles qu'engendrent la pratique sportive, à l'aspect hygiéniste, etc. Le volet économique peut lui aussi une nouvelle fois nous éclairer, notamment au regard de la prétendue amélioration de la productivité qu'impliquerait l'utilisation du sport en entreprise.

C. Éduquer, surveiller, contrôler

Le troisième axe thématique que nous avons repéré dans la littérature renvoie à l'idée que les dirigeants d'entreprise se serviraient du sport dans le but d'éduquer, de surveiller, de contrôler une main d'œuvre considérée comme faillible. Cette logique, lorsqu'elle s'inscrit dans un cadre paternaliste, renvoie à un modèle français du paternalisme sportif, qui vise à maintenir une domination patronale par une politique autoritaire et des mobilisations symboliques (Noiriel, 1988). Les employeurs répondant à cette logique estimaient ainsi devoir prendre en considération la vie entière du travailleur, et pas seulement ses heures de travail. Chez de nombreux dirigeants, encourager ses employés à faire du sport contribuait à éloigner les tentations et constituait un élément important d'une stratégie visant à contrôler le comportement de leur personnel sur le lieu de travail et en dehors (Crewe, 2014) De plus, dans ce cadre le sport s'inscrivait souvent au milieu d'un programme d'œuvres sociales plus large (Vamplew, 2016), permettant d'exercer un contrôle sur la vie entière du travailleur.

Le sens large de cette logique est développé dans un travail historique comparatif de deux cités ouvrières en Saône-et-Loire, notamment de la manière que vont avoir les dirigeants d'entreprise d'exercer un contrôle sur le temps de loisir sportif de l'ouvrier, au regard de finalités supérieures relatives au contexte local (Bretin Maffioletti, 2009). On se situe dans le cas de cités dans lesquelles l'entreprise cherche à contrôler tous les aspects de la vie sociale de ses employés au-delà de l'usine, et par conséquent le sport car il rentre dans ce champ. De nombreux employeurs industriels se préoccupaient ainsi de ce que leurs travailleurs faisaient de leur temps libre, car certaines activités de loisirs pouvaient nuire à la productivité ; les employeurs soutiennent ainsi une logique plus générale d'imposition de leur propre morale (Vamplew, 2016). La notion « d'infantilisation » du travailleur est mise en avant, renvoyant à une logique paternaliste. Le temps libre est ainsi vu comme un « temps mort » que l'entreprise va chercher à combler. On cherche à « canaliser » sa main d'œuvre, mais également à améliorer son rendement. On rentre ici dans une logique d'éducation au travail par le sport.

Cependant, ces logiques peuvent se montrer changeantes. En effet, la principale idée mise en avant dans ce travail est le fait que les finalités accordées au sport, si elles rejoignent dans le cas des deux cités ouvrières l'idée d'exercer un contrôle sur l'ouvrier en dehors du temps de travail, dépendent fortement du contexte local. En effet, dans une des deux cités, le mouvement patronal est sujet à beaucoup plus de contestations de la part de la population ouvrière ; le sport est alors simplement vu comme un outil pouvant calmer les ardeurs de cette dernière en

l'encadrant, puis permettant de conserver une certaine paix sociale. Il y a ainsi une différenciation des fonctions accordées au sport chez les différents patronats, notamment relative au rapport de pouvoir qu'ils exercent de manière globale vis-à-vis de leurs employés. De plus, au sein d'une même entreprise, ces fonctions peuvent évoluer au fil du temps, notamment au regard de l'évolution de ce rapport de pouvoir (Bretin Maffiuletti, *op. cit.*). Plus le contrôle est fort sur l'ouvrier, moins il semble en situation de contester l'hégémonie patronale, plus le sport va viser à renforcer ce contrôle et potentiellement à faire le lien avec le travail à l'usine. À l'inverse, plus la contestation est présente, plus le sport va se contenter d'un rôle d'apaisement des tensions. Il peut également se placer dans ce cas en opposition à des associations sportives créées par les ouvriers, auxquelles ces derniers donnent souvent un rôle émancipateur vis-à-vis de l'hégémonie de leur employeur. L'existence ou non de ce type d'associations dans une cité ouvrière peut constituer un indice important de l'ampleur du contrôle que l'entreprise exerce sur le territoire. Dans tous les cas, le sport remplit inévitablement une fonction de surveillance de l'ouvrier ; le patron cherche à éloigner ce dernier de potentielles contestations à son encontre. Dans le cadre d'une étude historique, les finalités accordées au sport par l'entreprise doivent ainsi être confrontées au contexte local de l'époque pour mieux comprendre sous quelles modalités elles ont émergé. Un changement observé dans ces finalités pourra également être le marqueur d'une évolution de ce contexte, et réciproquement.

Par ailleurs, nous pouvons ici revenir sur la notion d'« esprit de corps » (Pichot, 2000) évoquée dans un axe thématique précédent. Cette dernière est identifiée dans la littérature comme étant l'une des premières significations de la culture d'entreprise. L'esprit de corps signifierait un travail d'équipe efficace en intégrant l'individu au groupe de travail et à l'organisation. De même qu'une équipe sportive repose à la fois sur l'habileté et l'énergie de l'individu, et sur la cohérence et l'effort combiné du groupe, les dirigeants espéraient qu'en intégrant harmonieusement l'ouvrier à l'unité de travail et en partageant ses objectifs et ses idéaux, on obtiendrait un travail productif et efficace (Heller, 2008). L'esprit de corps avait également un aspect humain, qui résonnait avec des idéaux d'appartenance, de communauté et de coopération. Or le sport, est vu comme un outil permettant d'incorporer cet esprit ; il permettrait d'organiser le temps libre et d'utiliser l'énergie excédentaire, ce qui constitue un moyen de contrôle. Il contribuerait également à renforcer l'identité des pratiquants au sein de l'entreprise. Il existe ainsi dans la littérature des exemples d'entreprise ayant cherché à générer un esprit de corps auprès de leurs employés. On peut citer le cas d'Alfred Herbert Ltd, au sein de laquelle le dirigeant se voyait comme offrant des œuvres sociales à sa main d'œuvre dans un

rapport bienveillant, et souhaitait en retour que sa « progéniture » soit heureuse, obéissante et respectueuse (Gilchrist, 2007). Le sport pouvait ainsi constituer un outil de diffusion de l'« esprit Herbert », porteur d'une idéologie paternaliste. Cependant, l'auteur ayant travaillé sur cet exemple nous invite à nous questionner sur les répercussions réelles auprès des employés de la volonté de diffusion d'un esprit de corps. En effet, l'incorporation de ce dernier ne peut pas se faire de manière automatique et doit donc être envisagée dans une perspective de recherche historique.

L'idée d'un esprit de corps que les dirigeants d'entreprise pourraient souhaiter créer et diffuser à travers la pratique sportive nous invite à nous questionner sur le concept plus large de culture d'entreprise. En effet, ce dernier est régulièrement évoqué dans les travaux traitant des liens entre sport et entreprise. Il renverrait à la création d'une culture, d'une identité commune au sein de la main d'œuvre, dans un rapport global avec l'entreprise. Or, l'offre sportive semble pouvoir jouer un rôle important dans la création d'une identité d'entreprise, et le renforcement et la légitimation des relations de pouvoir au sein de cette dernière (Crewe, 2014). Le sport pourrait ainsi permettre d'articuler et de diffuser des valeurs essentielles à cette création et leurs structures normatives. Ces valeurs pouvaient être par exemple le travail d'équipe, le service, la loyauté envers le groupe, le respect des règlements et des procédures, l'ancienneté, la virilité, le mérite, l'importance du caractère, etc. (Heller, *op. cit.*) Dans ce contexte, l'établissement de clubs sportifs et de loisirs physiques par les employeurs peut être considéré comme un moyen efficace qui encourage une utilisation rationnelle et morale du temps libre, à la fois disciplinaire et socialement hygiénique. Le sport, par ses pratiques, les valeurs qui lui sont associées et les textes et discours qu'il engendre, contribuerait à ancrer une culture d'entreprise qui intègre les travailleurs dans ces nouvelles grandes entreprises. Cette idée de culture est souvent présente dans les travaux historiques s'intéressant à la période d'entre-deux-guerres, ce qui invite donc à se questionner sur son existence lors de l'étude de cas d'une entreprise, et sur le rôle qu'aurait pu jouer le sport dans sa diffusion. Par ailleurs, elle renvoie à plusieurs aspects évoqués dans les deux premières thématiques, par exemple sur les questions d'identification du travailleur à l'entreprise, ou de création d'une « famille » au sein de cette dernière.

Pour analyser l'existence et la potentielle diffusion d'une culture d'entreprise, les historiens se sont souvent tournés vers les magazines d'entreprises qui donnent une vision explicite du développement des œuvres sociales (Crewe, 2014). Ces derniers étaient un exemple clair d'une tentative d'établir des cultures et des identités d'entreprise. En mettant l'accent sur l'organisation, ses membres et leurs activités, il y avait un effort identifié visant à établir une

communauté sur le lieu de travail (Heller, 2008). Les stratégies de gestion des dirigeants ont ainsi été soutenues par les magazines d'entreprise. Ils permettaient à la direction d'entrer en contact avec la main-d'œuvre, avec un message sous-jacent réaffirmant les relations de pouvoir existantes au sein de l'organisation (Crewe, *op. cit.*). Il en va de même pour le sport, qui pouvait tenir un rôle dans cette création d'une vaste culture d'entreprise ; les travaux scientifiques se rapportant au sport se concentrent en particulier sur les magazines et les journaux de l'entreprise, destinés à une diffusion interne et reflétant généralement les valeurs de l'entreprise (Munting, 2003). Dans le cadre d'un travail historique, l'analyse de la presse d'entreprise, et notamment ses productions vis-à-vis du champ sportif, peut permettre de déceler l'existence et la volonté de diffusion d'une culture d'entreprise et d'un esprit de corps.

Selon cette même logique, il est possible de trouver des travaux centrés sur les représentations que renvoient les clubs sportifs d'entreprise. L'exemple le plus frappant est sans doute le travail évoqué précédemment sur la création d'un « style sochalien » par Peugeot à travers le FCSM. Ce dernier se centre sur deux stratégies bien distinctes, basées sur les représentations : une stratégie publicitaire de promotion de la marque Peugeot à travers l'équipe de football de haut niveau, et en parallèle de faire de cette équipe un objet permettant de conserver un contrôle sur la vie des ouvriers de l'usine, en s'immiscant dans leurs loisirs en transformant le spectacle footballistique en temps de « liberté normée » (Mourat, 2006). Ces deux aspects peuvent sembler contradictoires, mais il est développé comment Peugeot cherche à les faire co-exister afin d'en retirer des bénéfices multiples. Nous allons ici nous centrer sur la partie relative aux représentations que l'on cherche à analyser chez les employés de la marque. Celles destinées à des fins de promotion seront développées dans la thématique suivante. L'auteur vient ainsi questionner les discours et actions des dirigeants de la firme, qui viseraient à faire du club véritablement un emblème symbolique pour l'entière de l'entreprise. Le terme de « grande famille Peugeot » est évoqué, visant à instaurer un esprit de marque. Cette référence à la famille est observée dans d'autres travaux (Sorez, 2012), ce qui montre la centralité de ce terme dans les discours des dirigeants d'entreprise de l'époque. On y analyse la mise à contribution des concessionnaires lors des matchs à l'extérieur pour encourager l'équipe, le lien que l'on souhaite créer entre joueurs et employés à travers des rencontres et une valorisation des origines ouvrières, l'obligation d'occuper d'un emploi à Peugeot pour les aspirants du club, etc. L'idée de contrôle des masses peut donc aussi passer par l'encouragement de la consommation du spectacle sportif par les ouvriers ; en soutenant les liens entre ces derniers et le club sportif d'entreprise de haut niveau, on conserve une main sur leur temps de loisir (Fontaine, 2013). On peut également noter la valorisation particulière d'un joueur, Étienne

Mattler, qui est vu comme une forme d'idéal du bon ouvrier par les dirigeants, et qui le vantent, ainsi les qualités associées à cet idéal. Une stèle lui est même érigée au sein du musée Peugeot. Les travaux de Fontaine (2016) mettent en exergue une logique similaire au sein du Racing Club de Lens ; en effet, les dirigeants de l'époque souhaitaient que leurs joueurs « restent dans le rang » en ne dépassant pas l'image du travailleur discret et besogneux, ce qui permettrait ainsi de représenter au sein de l'espace sportif les valeurs assignées aux mineurs. Une dimension symbolique forte est ainsi accordée à son équipe sportive de haut niveau et aux joueurs qui la composent. L'exemple d'un joueur correspondant à cette image est mis en avant, « adulé » par les supporters notamment car ces derniers se reconnaissent dans son style qui transposerait leurs valeurs sur le terrain. Enfin, les événements sportifs étaient vus comme des occasions d'apparaître en public pour les dirigeants d'entreprise, permettant d'être visualisé au centre des choses, et faire appel aux travailleurs en tant que membres d'une communauté plus large pour leur rappeler les liens qui les unissent (Gilchrist, 2007) (Crewe, 2014).

Nous pouvons ainsi observer comment l'analyse des discours et actions menées par les dirigeants d'un club sportif, et la mobilisation du concept de représentations permettent de rendre compte de la volonté de créer une culture d'entreprise autour de l'objet sportif. Le club a ainsi « usé voire abusé de ces différentes représentations au gré de ses intérêts » (Mourat, *op. cit.*, p. 63). La sociologie du travail actuelle complète ce propos en nous renseignant sur le fait que l'identification des salariés à une identité d'entreprise peut passer par la valorisation de symboles liés à l'univers du sport (Pierre et al., 2010). Cette logique renvoie ainsi à une forme de paternalisme, dont la finalité est de conserver une influence sur les temps de loisir de l'individu. Ce concept de représentations pourra ainsi être mobilisé au sein de la recherche pour sonder les intentions des dirigeants de la firme dans une logique de contrôle de la main d'œuvre.

Par ailleurs, la mise à disposition d'équipements sportifs peut être analysée comme marqueur d'une volonté des entreprises d'exercer un contrôle social sur ses employés. Cet aspect est notamment développé dans un travail historique sur les entreprises de la Seine dans l'entre-deux-guerres. Encore une fois, l'analyse des discours des dirigeants permet de rendre compte de cette volonté au-delà des aménagements matériels, notamment avec la grande utilisation du terme de « famille » pour qualifier les rapports entre le salarié et l'entreprise, ainsi que la promotion systématique des bienfaits de l'activité sportive visant à donner envie au personnel d'investir ce champ (Sorez, 2012). La mise à disposition de ces équipements est ainsi vue comme une forme de paternalisme visant à renforcer son contrôle sur l'individu, en investissant le champ de ses loisirs. Par ailleurs, il est mentionné le fait qu'une des craintes des dirigeants de l'époque serait l'entrée de leurs employés dans des clubs sportifs appartenant au

mouvement communiste, s'émancipant ainsi du contrôle de l'entreprise. Cet aspect est évoqué dans d'autres travaux, par exemple avec la tentative d'ouvriers de Peugeot de sortir de la pratique patronale en pratiquant un « sport rouge » (Fridenson, 1989) et nous apporte un élément supplémentaire sur les motivations des dirigeants à organiser une pratique sportive sous leur emprise. Le stade est ainsi vu comme l'outil parfait pour incorporer la notion de famille évoquée précédemment chez l'employé, structurant la domination sociale dans laquelle l'entreprise occupe la position du père. L'analyse de la mise à disposition d'équipements sportifs croisée à celle des discours autour de cette dernière, autour d'un enjeu de rapports sociaux, pourra ainsi constituer un élément nous renseignant sur les intentions patronales au sein d'une instrumentalisation du sport.

Pour finir, cette volonté de contrôle sur le temps de loisir de l'individu par le biais du sport est même identifiée dans la littérature comme pouvant dépasser le rapport aux simples employés de l'entreprise. Selon Callède (2012), le sport conçu par le patronat serait même systématiquement destiné à l'exercice d'un certain contrôle sur les familles ouvrières. Cette logique peut prendre forme en cherchant à amener l'ensemble de la famille de l'employé à pratiquer dans le dispositif sportif mis à disposition par l'entreprise (Sorez, 2012). Un exemple concret est identifié dans l'entreprise Boots à Nottingham au début du XX^{ème} siècle. L'invitation faite aux membres de la famille et aux amis de participer aux activités sportives était un moyen de maintenir l'unité familiale en permettant aux membres de la famille de profiter ensemble des loisirs. Cela permettait d'incorporer les domaines de la vie professionnelle et de la vie familiale de l'ouvrier (Phillips, 2004). Cette logique peut se manifester de manière plus poussée, ce qui est notamment mis en avant dans un travail de Bui-Xuan (1995) sur les écoles Michelin. En effet, non content d'investir le champ sportif avec l'ASM en offrant un objet d'identification à leurs employés, les dirigeants Michelin multiplient les œuvres sociales durant l'entre-deux-guerres, notamment avec l'ouverture d'écoles Michelin à destination des enfants du territoire de Clermont. Ils cherchent alors, par le biais de l'éducation physique, à instaurer un esprit de corps chez ces derniers, et même à les préparer à la logique de l'entreprise en organisant la pratique autour du travail à la fiche, d'examen, de contrôle des résultats, etc. Le lien développé entre la méthode naturelle de Georges Hébert (dans laquelle les dirigeants de la marque trouvent de nombreux points communs avec leur volonté de rationaliser le travail) et l'éducation physique dans les écoles Michelin s'inscrit ainsi dans cette logique (Bui-Xuan, *op. cit.*). Ce lien se retrouve dans les discours des dirigeants de l'époque, ainsi que dans les archives témoignant de leur mise en pratique dans le cadre scolaire. Il pourra ainsi être intéressant de questionner dans le cadre de notre étude les champs dans lesquels l'entreprise aurait pu chercher

à mettre en place sa vision du sport auprès d'un public dépassant celui des simples employés, afin d'exercer un contrôle plus global sur l'ensemble du territoire où elle est implantée.

Cette notion de contrôle global au-delà de l'ouvrier a également pu être développée par le biais de politiques visant la jeunesse ouvrière chez Michelin. On retrouve au sein de l'ASM, dont le cas a déjà été évoqué précédemment, des valeurs centrales mises en avant de camaraderie et discipline. Ces dernières servent les intérêts d'une idéologie patronale, et permettent une assimilation entre valeurs sportives et valeurs d'entreprise. L'existence de nombreux discours incitant à la pratique sportive à destination des jeunes du territoire, enfants d'ouvriers et représentant ainsi la jeunesse ouvrière, témoigne de la volonté des dirigeants de créer un attachement à l'entreprise chez cette population par le biais de l'ASM, puis de consolider ce lien en inculquant les valeurs spécifiques évoquées, etc. (Blanchard, 2008). Les notions de « philanthropie » et de « pouvoir » vont de pairs et sont ainsi essentielles dans la compréhension des œuvres sociales mises en place par les patrons d'entreprise dans l'entre-deux-guerres (Tichit, 1995). En effet, il est possible que ces derniers soutiennent le développement de dispositifs sportifs sans avoir en vue des retombées positives immédiates et mesurables (potentiellement à long terme), malgré les nombreux coûts que cela implique (Defrance, 1987). Ces retombées peuvent cependant prendre des formes très diversifiées, et la relation exercée entre le pouvoir industriel et la jeunesse ouvrière pourra ainsi faire l'objet de notre attention dans notre processus de recherche, à travers les services destinés à la jeunesse, les discours appuyant la volonté de création de ce lien et la portée socio-culturelle de ces enjeux sur ce public.

L'outil politique est fortement déployé dans l'analyse de la littérature et des travaux renvoyant à cet axe thématique. Il permet d'analyser les volontés des dirigeants d'entreprise dans l'exercice d'un pouvoir relatif à une communauté d'individus pouvant se limiter à leur personnel, mais pouvant également être plus large, ainsi que les mises en œuvre par le biais du sport associées à ces volontés. Des enjeux socio-culturels sont aussi largement mobilisés dans la littérature, notamment à travers l'analyse de la manière dont vont se répercuter ces volontés et mises en œuvre sur les employés, dans leurs relations entre eux, à l'entreprise, dans la création d'une culture commune et sa diffusion, etc. Une nouvelle fois, le volet économique peut par moment nous éclairer, notamment lorsque la notion de contrôle rejoint une logique de productivité. Par ailleurs, des enjeux éducatifs sont également soulevés au sein de cet axe.

D. Le sport comme outil de promotion de son entreprise

Cette dernière thématique mise en évidence dans la littérature met en avant l'idée pour une entreprise de se servir d'une équipe sportive de haut niveau, professionnelle ou non, pour réaliser sa propre promotion. Cela renvoie à des notions de publicité, de prestige et d'image de marque. Le vecteur publicitaire faisait ainsi partie des légitimations des entrepreneurs de la première moitié du XX^{ème} siècle pour développer des clubs sportifs d'entreprise (Martinache, 2018). Cependant, relativement peu de travaux mettent en évidence cette logique chez les entreprises françaises. Peugeot semble avoir été le principal acteur de l'époque témoignant de cette stratégie, notamment en ayant été un pionnier dans la professionnalisation du football à travers le FCSM. Dans la littérature anglo-saxonne, les entreprises parrainées par l'employeur sont vues comme des piliers de l'émergence du sport professionnel (Phillips, 2004), et il est clairement identifié que certaines entreprises souhaitaient promouvoir leur image grâce à une équipe forte et performante (Crewe, 2014).

Nous allons maintenant revenir sur les représentations que peuvent renvoyer les clubs sportifs d'entreprise. Comme évoqué précédemment, elles peuvent être mobilisées par les dirigeants d'une entreprise dans un but de stratégie publicitaire, à travers un objet tel qu'une équipe sportive. L'association entre représentations et la volonté d'influer sur l'image d'une marque semble même aller de pair. En effet, « *les représentations sociales couvrent l'ensemble des croyances, connaissances et opinions qui sont produites et partagées par les individus d'un même groupe, à l'égard d'un objet social donné* » (Guimelli, 1999, p. 63) ; le concept même de publicité est d'influer sur ces dernières afin de non seulement faire connaître sa marque par le plus grand nombre de personnes possible, mais également y associer une image positive dans l'inconscient collectif. En reprenant l'exemple de Peugeot et du FCSM dans l'entre-deux-guerres, il est donc possible d'analyser comment la gestion du club sportif d'entreprise permet de déceler chez les dirigeants la volonté d'améliorer son image de marque. Dans l'exemple présent, l'auteur observe que l'équipe se produisait initialement avec la volonté de produire du beau jeu au-delà de la victoire, que des publicités rapprochent l'équipe de football performante et la firme Peugeot, ou encore que les recrues onéreuses de joueurs, inhabituelles à l'époque, visaient à l'amélioration de cette image auprès des spectateurs (Mourat, 2006). Un travail par l'entrée économique nous indique que le FCSM jouait ainsi une forme de rôle de représentant de l'entreprise sur les terrains de l'époque (Nys, 2010). Mourat analyse également les effets de ces représentations dans les discours produits par la presse à l'égard de la marque et de son

équipe. Les rapprochements deviennent ainsi omniprésents entre le club et l'entreprise, par exemple à travers une assimilation du jeu de l'équipe à une « mécanique », renvoyant au monde industriel. Ce type de rapprochement pourrait aujourd'hui être analysé par l'entrée marketing comme une stratégie de crédibilisation permettant d'améliorer son image de marque (Bordet, 2018). La mobilisation du concept de représentation, croisée à l'analyse de la politique de gestion d'un club sportif, peut ainsi permettre d'observer une volonté patronale d'influer sur les représentations que l'on se fait d'une marque, en se servant d'une équipe sportive de haut niveau comme vecteur de promotion.

Par ailleurs, un travail historique s'intéressant au volet économique du CASG dans l'entre-deux-guerres identifie un fort déficit pour les sections football et rugby du club (Breuil, 2009). Ce déficit s'explique par le fait que les dirigeants de la banque étaient prêts à dépenser sans compter pour s'adjoindre les services des meilleurs joueurs de l'époque, et ainsi faire briller les couleurs de l'entreprise à travers des sections sportives performantes. Cela renvoie à l'idée évoqué par Mourat (*op. cit.*). À la même époque, le club de West Ham United s'inscrit dans la même logique. Ses dirigeants mettent l'accent sur une forte politique de recrutement et offrent de bons salaires aux joueurs, convaincus que le succès du club permettra de faire une bonne publicité à l'entreprise (Korr, 1978). La volonté était d'asseoir le prestige de l'établissement. La mobilisation des archives de l'entreprise renvoyant à l'aspect économique peut ainsi permettre d'identifier un usage du sport ayant pour finalité supérieur la promotion de l'image de marque.

De plus, au-delà des dépenses onéreuses de certaines entreprises pour s'adjoindre les services de joueurs de haut niveau, la volonté de réaliser une promotion par le prisme du sport va encourager certaines d'entre elles à recruter une partie de leurs travailleurs sur la base de leurs qualités sportives. Fridenson (1989, p. 51) parle d'une « *valorisation du capital sportif sur le marché du travail* ». Ce type de pratiques est illustré par un travail sur le Racing Club de Lens, nous montrant que certains ouvriers immigrés sont recrutés via un contrat strictement sportif (Fontaine, 2016). Dans le cas de la Compagnies des mines de Lens, migrants sportifs et migrants industriels vont ainsi coexister. Ces pratiques permettent aux dirigeants du RCL de disposer de joueurs à moindre coût, et surtout de les fidéliser à travers les avantages sociaux offerts aux mineurs (cela renvoie aux notions d'attraction et de fidélisation de la main d'œuvre). Du côté des mineurs, cela ressemble à une voie d'ascension en interne, qui peut par ailleurs le permettre d'éviter les travaux les plus pénibles, au fond de la mine. Ainsi, l'analyse de la composition de l'équipe sportive d'entreprise de haut niveau, ainsi que des types de contrat proposés aux joueurs (notamment dans leur lien avec un éventuel travail industriel en plus de la pratique sportive), peut permettre d'identifier des logiques de recrutement d'ouvriers sur la

base de qualités sportives dans une perspective de rentabilité et d'efficacité au sein du lien entre sport et entreprise.

Ces travaux historiques peuvent être mis en parallèle avec des travaux sociologiques plus récents, par exemple issus de la sociologie de l'entreprise, traitant des rapports qu'elle entretient avec les relations entre sport et économie. L'idée qui y est développée est que les marques associent leur image au monde du sport dans une logique concurrentielle, afin de réaliser une publicité (Pichot, 2000). On y analyse ainsi comment le sport se structure dans le monde de l'entreprise selon une logique d'efficacité. On y identifie également les différentes motivations modernes de l'utilisation du sport à des fins de promotion : améliorer son image de marque, augmenter sa notoriété, faire connaître un produit, diversifier ses activités, etc. Dans le cadre de notre étude, ces motivations pourront être mises en parallèle avec celles identifiées dans les travaux historiques, afin de comprendre quelle(s) logique(s) prédominait. Il semblerait qu'à l'époque de l'entre-deux-guerres les motivations des dirigeants de Peugeot se limitaient aux deux premières évoquées, mais cette hypothèse reste à vérifier. Par ailleurs, on y apprend que pour se démarquer, les entreprises cherchent à identifier et utiliser les stéréotypes qui font le succès d'une figure sportive (Pichot, 2000). Cette idée pourra être très intéressante à mobiliser dans le cadre de notre recherche, en cherchant à analyser si l'entreprise s'est appuyée sur certains stéréotypes populaires, par exemple du joueur ou de l'équipe de football, dans une logique de promotion.

Par ailleurs, la notion de promotion de l'entreprise peut s'imbriquer avec la notion de promotion du territoire. C'est l'idée que va développer Dumons (2011) dans un travail sur les liens étendus entre le football et la ville, à travers l'exemple de la création de l'Association Sportive de Saint-Étienne par le patron du groupe Casino. On y analyse en premier lieu l'essoufflement économique du territoire stéphanois au début du XX^{ème} siècle. Cette dernière nous permet de mieux comprendre le contexte de création du club ; le groupe Casino, historiquement implanté dans la ville, aurait tout intérêt à relancer un dynamisme économique local. Les dirigeants se basent donc sur les exemples d'autres clubs sportifs d'entreprise pour créer dans l'entre-deux-guerres un club se voulant de haut niveau, ayant pour vocation de porter haut les couleurs de l'entreprise et de la ville (Dumons, *op. cit.*). Le groupe Casino s'inscrit par ailleurs dans la logique développée précédemment de constituer une « grande famille » chez ses employés à travers une culture d'entreprise. La municipalité va renforcer ses liens avec le club avec l'attribution de subventions, facilitant le processus d'identification à ce dernier pour les locaux. Lors des périodes fastes de l'ASSE, les joueurs vont représenter des figures de héros pour les habitants de Saint-Étienne ; on imagine bien-là la dimension symbolique mobilisée par

les dirigeants pour valoriser ces derniers. Des enjeux urbains, politiques, sociaux et culturels se croisent donc au sein de cet axe liant le sport, l'entreprise et le territoire. Dumons appelle ainsi à une recherche d'envergure afin de mieux définir les liens complexes s'imbriquant dans ce cas particulier, et pointe un manque dans la connaissance. Une analyse des liens existants entre l'entreprise et les acteurs du territoire pourrait potentiellement permettre de déceler une idée supérieure de promotion du territoire au-delà de celle d'image de marque, afin de contribuer à un dynamisme économique local dans les intérêts de l'industrie. Par ailleurs, renforcer les liens entre la ville et un club de haut niveau vitrine d'une marque pourrait également être perçu comme un moyen de renforcer un contrôle, un lien entre l'entreprise et les individus du territoire.

Cette idée peut être complétée par les travaux de Lilian Pichot (2000) en sociologie de l'entreprise, mettant en avant un usage du sport par cette dernière visant en parti à obtenir une reconnaissance auprès du territoire local. Il analyse le fait que le sport peut participer à la création d'une identité communautaire locale, laquelle l'entreprise souhaiterait être associée ; l'exemple de l'ASSE développé précédemment s'inscrit parfaitement dans cette logique. Pour ce faire, son investissement dans le domaine du sport peut permettre de montrer son implication, son dynamisme au sein de l'espace public local, se faisant identifier comme acteur important de la structuration du territoire. Cela permet à l'entreprise d'étendre son influence politique locale au-delà de son rayon d'action traditionnel, et de se légitimer en se positionnant sur l'intérêt général. Ces idées renvoient directement aux propos développés et aux enjeux soulevés dans le paragraphe précédent.

Le principal outil d'analyse des aspects développés dans cette thématique est une nouvelle fois l'outil politique ; en effet, ce dernier est central lorsque l'on discute des stratégies d'une entreprise et des manières qu'elle a de mettre en œuvre ces dernières. L'outil socio-culturel est également développé, principalement à travers les représentations, à l'image que renvoie un club sportif d'entreprise, ainsi que dans le rapport entre ce dernier et le territoire local. Cette analyse peut également faire appel aux enjeux économiques, puisque la logique de publicité se rapporte directement à ces derniers, et qu'ils peuvent influencer sur la mise en place d'une stratégie de promotion, par exemple à travers des dépenses plus ou moins onéreuses.

3. Comment articuler ces thématiques au cas de Peugeot ?

Il convient maintenant de s'interroger sur la manière dont nous pouvons mobiliser ces axes thématiques mis en avant dans la littérature pour éclairer notre analyse future de l'étude de cas de Peugeot. En effet, nous chercherons à identifier les finalités accordées à l'usage du sport par les dirigeants de la firme dans l'entre-deux-guerres, à analyser les mises en œuvre associées et à interroger leurs répercussions concrètes. Le cas de Peugeot présente ceci d'intéressant qu'il semble pouvoir rejoindre l'ensemble des axes thématiques évoqués, et ainsi présenter une pluralité de finalités associées à des usages instrumentaux du sport.

Pierre (2015) évoque le fait que les ouvriers de Peugeot vivaient à l'époque en « totale autarcie », avec un fort entre-soi car tous les services et magasins mis à leur disposition proviennent de la marque. Le sport pourrait ainsi apparaître comme un moyen de cultiver cette logique, et ainsi constituer un moyen de fidélisation de la main d'œuvre. Les travaux de Mourat nous renseignent sur le fait que l'usage du sport par les dirigeants de Peugeot a pu renvoyer entre autres à la volonté de diffuser une culture d'entreprise. Cette dernière peut renvoyer à une volonté d'augmenter la productivité de l'ouvrier en rendant son travail plus acceptable, mais également à l'idée de contrôle dépassant le cadre de l'entreprise exercé sur celui-ci. Enfin, la littérature s'accorde pour dire que l'aspect promotionnel constituait une motivation importante dans le processus de création et de développement du FCSM.

Un certain nombre de concepts clefs sont mis en avant dans la littérature comme gravitant autour de ces différents enjeux : l'idée d'instrumentalisation du sport, d'une idéologie patronale, les œuvres sociales, le paternalisme, la notion de pouvoir, de domination, la question de la rationalisation, de la productivité, de la philanthropie, la moralisation, l'identification, la culture d'entreprise, l'esprit de corps, le symbole...

Au regard de la littérature, nous nous posons alors la question des outils à mobiliser pour construire notre analyse future, qui nous permettra d'éclairer la potentielle pluralité des usages du sport par Peugeot, en tentant de repérer et d'expliquer la présence de ces concepts dans notre étude de cas. L'outil politique est prégnant dans cette dernière, car c'est lui qui permet de repérer la manière dont l'entreprise va permettre l'organisation du sport, la forme que va prendre cette dernière, les finalités et justifications associées, etc. Les enjeux sociaux et culturels sont également fortement mobilisés, principalement car ils visent à repérer les effets réels de la mise en place du sport dans l'entreprise sur la population concernée, en plus de questionner justement les enjeux sociaux et culturels sous-tendus par ces politiques. L'outil

éducatif peut être mobilisé pour questionner la manière dont le sport vise à créer et crée réellement de nouvelles dispositions chez les employés ou non-employés usagers du sport mis à disposition par l'entreprise, que ce soit dans la pratique ou dans la consommation de spectacle. Enfin, l'outil économique permet généralement d'apporter un éclairage sur les motivations des dirigeants, sur la logique sur laquelle ils se basent pour définir les finalités qu'ils accordent à l'usage du sport. Le développement de ces outils nous permettra de questionner l'existence des différentes logiques évoquées au fil de la partie précédente, à partir de l'étude de cas de Peugeot.

Par ailleurs, l'analyse de la littérature a pu nous renseigner sur d'autres dimensions à interroger au moment de mettre en œuvre notre recherche, au-delà des outils à développer et des notions et logiques déjà explicitées. Il en ressort premièrement l'importance d'interroger le contexte local historique. En effet, réfléchir sur les conditions dans lesquelles les dirigeants de l'entreprise ont cherché à imposer une pratique à une catégorie de la population en vue de finalités supérieures implique de préciser le stade de développement de l'entreprise dans lequel intervient la création du club sportif, questionner la manière dont les rapports avec les ouvriers sont construits selon des philosophies politiques, etc. En bref, il convient de « *refuser les rapprochements superficiels* » (Defrance, 1987). Ces rapports avec les ouvriers se mettent en effet en place au regard aussi des revendications de ces derniers. Nous ne pouvons ainsi pas être sûrs que les travailleurs acceptaient simplement les installations et pratiques sportives proposées par leurs employeurs tout en ignorant les aspects liés à l'amélioration de la morale (Vamplew, 2016). Par exemple, le CASG a subi une baisse des effectifs au cœur des années 1920 car il y avait un rejet de leur part du paternalisme perçu de l'entreprise (Breuil, 2009). De manière générale, il semblait y avoir un dilemme de pensée au sein des syndicats ouvriers à l'époque concernant le développement des activités sociales dans les entreprises (ce qui inclue le sport), entre la satisfaction de voir leur employeur investir pour leur bien-être, et l'inquiétude de voir son contrôle se renforcer (Martinache, 2018). Ces mêmes syndicats ont pu jouer un rôle dans l'apparition des pratiques sportives d'entreprise. Par exemple, les grèves (souvent menées par ces derniers) ont pu jouer un rôle de catalyseur dans l'histoire des politiques sociales en incitant les dirigeants à créer de nouvelles structures dédiées aux loisirs des ouvriers (Trist, 1990). Il s'agit alors d'une forme de concession de leur part (Vamplew, *op. cit.*). Il convient ainsi d'interroger le contexte local, et notamment le rapport avec les ouvriers propre à chaque entreprise, au moment d'analyser la mise en place de politiques sportives au sein de ces dernières.

Dans la littérature anglo-saxonne, de nombreux travaux identifient même le fait que le développement des pratiques sportives sous l'égide de l'entreprise pourrait s'être fait de par l'initiative des ouvriers. L'opinion la plus répandue parmi les historiens de l'entreprise est qu'il s'agissait d'une stratégie de gestion, mais cela pourrait aussi être à l'initiative des employés avec le soutien des employeurs (Vamplew, 2016). Il semble en effet y avoir eu une demande accrue de loisirs de la part des employés en Grande-Bretagne après la guerre, sous la forme de plus de temps et plus d'équipements. L'expansion des activités sportives sur le lieu de travail fait partie de la réponse à cette demande et l'entreprise britannique est un terrain propice. Les clubs, les sociétés et les équipes sportives ont ainsi souvent vu le jour parmi les travailleurs eux-mêmes. L'atelier et le bureau sont déjà des lieux de communauté, de camaraderie et d'identification avec l'entreprise, ce qui correspond parfaitement aux ambitions des dirigeants. Ils ont souvent été prompts à adopter ces initiatives et étaient heureux de voir le nom de l'entreprise y figurer, les intégrant ainsi dans les relations de travail et les stratégies de recrutement et de contrôle de la main d'œuvre plus généralement (Crewe, 2014). De la même manière, l'une des caractéristiques des clubs sportifs du personnel des bureaucraties londoniennes au début du XXème siècle est qu'ils ont été créés par le personnel lui-même. La direction a toutefois joué un rôle actif en aidant à leur création. Une implication active permettait d'être en mesure d'exercer un large degré de contrôle indirect sur ces organismes. Ce mécénat institutionnel était révélateur d'une structure plus large de pratiques sociales qui légitimait le rôle que les dirigeants étaient en mesure de jouer dans la vie sociale de leurs employés. La reproduction des normes sociales au sein de l'organisation signifiait que la création d'une identité et d'une culture d'entreprise était renforcée par les normes et valeurs culturelles plus larges de son environnement externe (Heller, 2008). La question de l'initiative de la mise en place d'installations et d'activités sportives au sein de l'entreprise peut donc se poser, mais dans les cas où elle viendrait des employés, il semble que les dirigeants d'entreprise aient réussi à tout de même exercer un contrôle sur les pratiques, ne dérogeant ainsi pas aux logiques évoquées dans la partie précédente.

En outre, les travaux de Busseuil (2016) autour du rôle joué par le journal sportif *L'Auto* dans l'entre-deux-guerres, nous éclairent sur le rôle que peut jouer la presse dans les mises en œuvre d'un sport produit par les dirigeants d'entreprise. En effet, la couverture médiatique de ce dernier peut avoir un impact sur son succès de par l'aspect communicationnel qu'elle suppose, et la presse va se positionner en fonction des enjeux économiques, sociaux, culturels induits par ces mises en œuvre, et selon lesquels elle estimera partager ou non une vision commune avec l'entreprise. Il est identifié que le rapport entre Peugeot et le sport mis à disposition de ses ouvriers a été abordé de nombreuses fois dans les colonnes du quotidien

L'Auto durant cette période. La question de l'analyse de la presse devient donc importante et constituera un versant non négligeable dans la production de notre analyse.

Enfin, pour nous aider à construire notre méthodologie de recherche, (Vamplew, 2016) nous suggère une typologie d'historien pour analyser la mise en œuvre et le développement du sport en entreprise. Dans cette dernière, les variables clés à prendre en compte incluent le type et la taille de l'entreprise, si l'initiative - et plus tard la gestion et l'organisation continues - est venue de l'employeur ou de la main-d'œuvre, quels sports étaient proposés et quelles installations étaient fournies, si les sports étaient ouverts à une communauté plus large, la motivation pour le développement et la participation et enfin, la chronologie du développement.

II. Problématisation et méthodologie

1. Problématisation

La littérature sur le thème de l'usage instrumental du sport par les entreprises nous indique la pertinence de mener une analyse par le prisme de l'étude de cas historique de Peugeot durant l'entre-deux-guerres, qui a été relativement peu investiguée jusqu'ici, pour y identifier les enjeux locaux et spécifiques auxquels renvoyaient cet usage, ainsi que la manière dont ce dernier s'est traduit. Or, il se trouve que les stratégies des dirigeants ont historiquement été soutenues par la presse d'entreprise, qui permettait à la direction d'entrer en contact avec la main-d'œuvre (Crewe, 2014). Au regard des supports d'analyses dont nous avons pu disposer, comme cela sera décrit par la suite, notre réflexion s'appuiera justement sur l'analyse de la communication interne de la firme Peugeot, cette dernière ayant été effectuée en grande majorité via une presse d'entreprise.

Nous chercherons donc à comprendre à travers sa communication interne comment et pourquoi, dans la période d'entre-deux-guerres, l'entreprise Peugeot s'est saisie de l'objet sportif de manière instrumentale en lui attribuant des finalités supérieures. Nous chercherons également à comprendre de quelle nature ont pu être ces finalités, de quelle manière elles ont pu se traduire au sein de la presse d'entreprise et à quels enjeux elles renvoyaient pour la firme.

Notre premier objectif consistera à éclairer le rôle du sport au sein d'une politique d'attachement et de fidélisation du travailleur à l'entreprise. En effet, la période d'entre-deux-guerres semblait propice au développement de clubs d'entreprises dans le but d'instrumentaliser un sentiment d'appartenance. Or, la littérature nous a indiqué le manque dans la connaissance à ce sujet concernant le cas de Peugeot (Blanchard, 2009), bien que la firme ait développé un club de football de niveau. Nous émettons alors l'hypothèse que le FCSM a pu constituer aux yeux des dirigeants un objet d'identification important à l'entreprise.

Aussi, Callède (2017) nous indique que l'offre sportive et notamment la notion de bien-être, devait également nourrir un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il semble que Peugeot ait développé de nombreuses sections amateurs à destination de ses ouvriers, qui ne sont presque jamais évoquées dans la littérature. Nous supposons alors que cette offre de pratique

sportive a pu constituer un moyen de fidéliser le travailleur en la valorisant comme porteuse de bienfaits pour ce dernier.

Nous souhaitons également saisir la manière dont les dirigeants ont visé, ou non, à faire du sport un objet rendant le travail plus acceptable physiquement et psychologiquement. À ce titre, la notion d'amélioration de la santé des employés a historiquement pu être un axe majeur de justification de la mise en place d'une politique sportive dans les entreprises, le sport étant perçu comme un objet possédant naturellement des bienfaits pour la santé, on a pu les inciter à se tourner vers la pratique sportive selon cette logique (Blanchard, 2008). Les discours pouvaient ainsi se vouloir moralisants, le temps de loisir ne devant pas être non-productif et devant servir à « anoblir les hommes » (Trist, 1990). Nous supposons ainsi observer des discours chez Peugeot encourageant la pratique sportive en ce sens, porteurs de volontés hygiénistes. De plus, la notion d'amélioration de la santé permettrait de viser également l'amélioration de la productivité de l'employé en lui permettant de se développer physiquement (Fridenson, 1989). Alors, nous pouvons émettre l'hypothèse de finalités économiques prêtées à la mise en avant du sport comme un outil sanitaire.

De plus, le sport a pu constituer dans l'entre-deux-guerres un outil permettant de « familiariser » l'ouvrier avec l'organisation du travail à l'usine (Bretin Maffiuletti, 2009). En effet, cela répondait à une logique de conformer le travailleur au cadre de l'usine, là-aussi dans des buts de productivité et on a ainsi pu assimiler dans ce sens équipe et entreprise pour tenter de l'imprégner de dispositions. Nous supposons donc pouvoir observer cette logique dans les discours des dirigeants de Peugeot, à savoir la diffusion par le sport de valeurs et représentations liées à l'organisation du travail à l'usine.

Notre dernier objectif sera de comprendre si et comment le sport a pu constituer un objet visant à exercer un contrôle, une surveillance sur l'ouvrier, et même à éduquer ce dernier au regard de problématiques identifiées par les dirigeants de la firme. De nombreux employeurs industriels se préoccupaient de ce que leurs travailleurs faisaient de leur temps libre, car certaines activités de loisirs étaient vus comme pouvant nuire à la productivité (Vamplew, 2016). Or, il semble que le FCSM ait pu constituer un outil permettant de conserver un contrôle sur la vie des ouvriers de l'usine, en s'immiscant dans leurs loisirs en transformant le spectacle footballistique en temps de « liberté normée » (Mourat, 2006). De plus, il semble que la pratique sportive dans le champ de l'entreprise ait également pu constituer un moyen de pénétrer ce temps. Nous supposons alors que par notamment le FCSM et sa proposition de spectacle sportif,

ainsi que par une certaine variété de clubs d'entreprises donnant la possibilité de pratiquer, la firme a pu tenter de s'emparer du temps de loisir de ses ouvriers. En outre, le sport était vu par les dirigeants d'entreprise comme un moyen de diffuser un esprit de corps, lui-même témoignant potentiellement de la volonté de diffuser une culture d'entreprise, qui renvoie à la création d'une identité commune au sein de la main d'œuvre, dans un rapport global avec l'entreprise. Nous supposons ainsi que le sport a pu constituer un mode de propagation d'une telle culture chez Peugeot, l'entreprise semblant particulièrement encline à tenter de créer des dispositions chez ses ouvriers selon ses intérêts.

Aussi, selon Callède (2012), le sport conçu par le patronat serait également systématiquement destiné à l'exercice d'un certain contrôle sur les familles ouvrières ; nous émettons alors l'hypothèse que Peugeot a pu soutenir ces politiques également auprès des familles des ouvriers, en les incitant notamment à pratiquer dans les dispositifs d'entreprise et à consommer un spectacle sportif, en particulier vis-à-vis des enfants qui pouvaient constituer la future main d'œuvre de l'entreprise.

Par ailleurs, nous serons amenés à appréhender la potentielle mise en place d'un paternalisme d'entreprise chez Peugeot, au sein duquel le sport a pu jouer un rôle. En effet, l'entreprise semble s'être inscrite dans cette logique durant la deuxième moitié du XIXème siècle, en proposant à ses ouvriers une gamme très complète d'œuvres sociales et ainsi agissant pour l'amélioration de la condition de ses travailleurs, tout en laissant la menace de répression planer (Fridenson, 1979). Cependant, la mise en place d'un modèle paternaliste doit être nuancée et questionnée en fonction des endroits et des situations (Callède, 2017). Nous supposons donc que dans la continuité de la politique qu'elle a pu mener, l'entreprise s'est servie du sport comme d'un objet au cœur d'une idéologie paternaliste.

2. Méthodologie

Au regard de notre introduction et des manques constatés dans la littérature sur la connaissance de l'usage du sport par l'entreprise Peugeot dans l'entre-deux-guerres, notre volonté première fût de retrouver des éléments relevant de la vie administrative des différentes sections des clubs de la firme (et notamment du FCSM, identifié comme le « club phare »), comme par exemple les procès-verbaux de réunions, de conseils d'administration, de comités, etc. Nous avons donc supposé pouvoir retrouver des éléments de ce type dans les archives

conservées par le FCSM. Dans ce but, nous avons été en mesure de rentrer en contact avec Fabien Dorier, anciennement archiviste et aujourd'hui responsable de la communication du club, qui a publié 4 livres sur l'histoire de ce dernier. Il nous a malheureusement indiqué que les archives datant de cette époque ont quasiment toutes brûlées en raison de bombardements durant la Seconde Guerre Mondiale ; il ne reste donc, en dehors de quelques photographies reconstituées, aucune archive témoignant de la vie du FCSM antérieure à 1945.

En parallèle, nous avons mené des recherches à base de mots-clefs dans les bases de données de plusieurs centres d'archives : les archives de l'Aventure Peugeot Citroën DS, les archives municipales de Montbéliard, les archives de la ville de Besançon, les archives départementales du Doubs et les archives nationales du monde du travail de Roubaix. Pour ces 3 derniers, les recherches se sont avérées infructueuses et nous n'avons pas trouvé d'éléments relatifs à la vie du FCSM dans l'entre-deux-guerres, ou même liant Peugeot et le sport à cette époque. Au sein des archives de l'Aventure Peugeot Citroën DS, nous avons souhaité récupérer des éléments de la vie administrative de la société à l'époque en espérant retrouver des éléments liés au sport ; cependant, nous nous sommes rapidement aperçus que le sport n'était jamais mentionné, par exemple dans les assemblées générales, et une discussion avec un archiviste nous a confirmé qu'il serait hautement improbable de parvenir à nos fins par ce biais.

Nous nous sommes donc tournés vers les éléments de communication interne de l'entreprise à l'époque, afin de tenter de retrouver dans ces derniers des éléments relatifs à un usage instrumental du sport par Peugeot. Nous avons pu récupérer ces éléments en majorité dans les archives de l'Aventure Peugeot Citroën DS, et pour une petite partie dans les archives municipales de Montbéliard. Cette communication interne chez Peugeot s'est mise en place en grande partie à travers un journal d'entreprise.

Le premier journal d'entreprise de la firme sur la période d'entre-deux-guerres a vu le jour dès le début de cette dernière : le *Bulletin des Usines Peugeot*. Il s'agit d'un bulletin gratuit réservé au personnel de la Société Anonyme des Automobiles & Cycles Peugeot, qui est paru de manière irrégulière entre juillet 1918 et mars 1921, pour onze numéros au total. Son but est résumé dans première page de son premier exemplaire : dans un contexte d'après-guerre, on souhaite relancer l'activité économique de la firme, et pour cela on compte sur la capacité de labeur et la volonté de chacun, ainsi que sur une organisation rationnelle du travail, orientée efficacement vers des buts communs de prospérité. Ainsi, alors que Peugeot manque d'ouvriers qualifiés mais aussi de moyens permettant de les former et les encadrer, le principal intérêt de ce bulletin va être d'enseigner rapidement les principales techniques de production aux

nouveaux arrivants, et divulguer les principes essentiels de l'organisation rationnelle du travail (Mourat, 2007). Dans le *Bulletin des Usines Peugeot*, l'essentiel du propos est donc consacré à ces aspects, sans rubriques traitant d'informations générales ou de sujets de société. Cependant, le sport et l'éducation physique y sont déjà évoquées à plusieurs reprises.

À ce bulletin va venir succéder *Le Trait d'Union Peugeot* à partir de 1929. C'est sur ce dernier que va pouvoir s'appuyer la majeure partie de notre analyse, car le sport y a été traité bien plus largement. Il s'agit d'un mensuel social, paru entre octobre 1929 et septembre 1942, envoyé directement au domicile des employés des différentes usines de la vallée du Doubs (Mourat, 2007). La volonté affichée dès le premier numéro est d'en faire une manière d'unir les vingt-milles employés que compte la firme à l'époque, répartis sur différents sites, mais également à faire le lien entre ces derniers et leurs dirigeants. Il est d'ailleurs indiqué que le journal ne s'adresse qu'aux employés des Usines Peugeot et à personne d'autre. Étant envoyé directement dans les foyers, nous pouvons imaginer qu'il avait également vocation à toucher l'ensemble des familles de ces derniers. Il est d'ailleurs mentionné dans son numéro 78 de mars 1936 qu'il est envoyé à raison d'un numéro par « famille Peugeot ». La majorité des articles n'étant pas signés, nous pouvons en déduire que ces derniers étaient issus du rédacteur en chef du mensuel ou de l'administration de l'entreprise, et donc étaient effectivement un moyen pour les dirigeants de prendre directement contact avec les ouvriers. Le propos y est beaucoup plus large que dans le *Bulletin des Usines Peugeot*, avec une grande diversité de rubriques. On y retrouve, entre autres, récits d'évènements autour des usines, des présentations de villes et villages de la région, des comptes rendus concernant les œuvres sociales, des conseils aux lecteurs pour organiser leur vie ou leurs activités, des avis de décès, des annonces, etc.

Le sport va ainsi y trouver une place beaucoup plus importante que chez son prédécesseur, occupant parfois jusqu'à un quart des pages du journal (qui a fait selon les périodes entre quatre et huit pages). Il va majoritairement être traité par le biais d'une rubrique que l'on retrouve dans la grande majorité des numéros, *Le Sport aux Usines Peugeot*, qui deviendra *Peugeot Sports* à partir du numéro 107 de septembre 1938. Nous avons été en mesure de récupérer les onze numéros *Bulletin des Usines Peugeot*, ainsi que l'intégralité des numéros du *Trait d'Union Peugeot*, à l'exception des numéros 71 et 72 d'août et septembre 1935, et du numéro 132 de juillet 1942. Nous allons donc pouvoir exploiter ces éléments afin de construire notre analyse. Nous avons également pu exploiter quelques autres éléments divers relevant de la communication interne de l'entreprise à l'époque, et mentionnant le sport.

Il convient également de mentionner une erreur que nous avons commise lorsque nous avons souhaité récupérer des sources. En effet, Peugeot publiait également à l'époque qui nous intéresse un troisième magazine d'entreprise : *Peugeot Revue*. Ce dernier était un mensuel publié de juillet 1923 à février 1934 et envoyé directement à tous les propriétaires d'un véhicule Peugeot (Mourat, 2007), et donc un moyen de communiquer auprès de ces derniers. Sur la base de données des archives de l'Aventure Peugeot Citroën DS, l'intégralité des numéros de *Peugeot Revue* étaient censés avoir été numérisés, et donc être consultables en ligne. Lorsque nous nous sommes rendus sur place afin de récupérer les journaux évoqués précédemment, nous n'avons donc pas cherché à récupérer ce magazine. Or, par la suite, lorsque nous avons souhaité le consulter en ligne, nous nous sommes rendus que la numérisation ne semblait concerner que des pages aléatoires des différents numéros, et que les mêmes pages revenaient sur l'intégralité des numéros. Par exemple, que l'on souhaite consulter le numéro 12 ou le numéro 37, les pages affichées par le site sont les mêmes. Il ne nous a pas été possible de retourner récupérer ce magazine au centre d'archives, situé à Hérimoncourt, et par conséquent nous n'avons pu exploiter ce dernier pour produire notre analyse. Du peu que nous avons pu consulter, il semble que la mention du sport dans les différents numéros de *Peugeot Revue* n'ait pas été extrêmement importante, et qu'elle soit faite à travers ces quelques aspects : la mise en avant des succès sportifs de la firme, des trophées mis en jeu ou remportés, des événements sportifs à venir, des champions cyclistes courants pour Peugeot, ainsi que la valorisation de la mise à disposition d'infrastructures sportives pour les ouvriers ou du travail de développement du football et des clubs d'usine. Or, nous pouvons retrouver la majorité de ces aspects dans *Le Trait d'Union Peugeot* ; bien que ce dernier consiste uniquement à de la communication interne, nous avons donc considéré être en mesure de produire notre analyse sans exploiter *Peugeot Revue*.

Les sources que nous avons pu exploiter justifient donc la nécessité de recentrer notre problématisation autour de la communication interne de Peugeot, sans pour autant changer radicalement le cœur de ce que nous chercherons à analyser, à savoir la manière dont Peugeot a pu user du sport de manière instrumentale. Or, comme nous avons pu le mentionner dans notre introduction, un travail scientifique a été mené sur la manière dont Peugeot a utilisé son journal d'entreprise pour mettre en avant un sport vecteur de publicité et un sport investi de missions sociales (Mourat, 2007). Les grandes idées développées à travers l'analyse de cette presse que nous souhaitons investiguer sont la mise en avant du sport comme un argument hygiéniste au sein d'une stratégie de recrutement, la mise en avant du progrès technique des

automobiles Peugeot par le biais de la compétition, et enfin l'utilisation du sport de haut niveau comme élément de promotion de l'image de marque, notamment avec le FCSM à partir de 1928. Ce travail, très synthétique (car plus large historiquement et ne comportant que quelques pages sur la période d'entre-deux-guerres), nous incite à explorer plus en profondeur ces journaux d'entreprise dans le cadre de notre recherche, car nous pensons qu'il peut être assez largement enrichi en étant approfondi et en mettant en lumière d'autres aspects. De plus, les deux dernières idées évoquées ne seront que peu ou pas développées dans notre travail, car sont plutôt relatives à une stratégie de communication externe. Notre recherche s'inscrit ainsi toujours dans une démarche d'enrichissement de la connaissance autour de notre objet.

Afin de traiter nos sources, nous avons lu l'intégralité des magazines d'entreprises récupérés, en étant plus particulièrement attentifs aux articles directement dédiés au sport. Nous n'avons cependant pas hésité par moment à approfondir des articles pas nécessairement liés à la question sportive. Pour construire notre grille de lecture, nous nous sommes appuyés sur les différents outils mobilisés que nous avons repérés dans la littérature et que nous avons déjà identifiés comme pouvant nous permettre de construire notre analyse. Nous avons ainsi particulièrement été vigilants à la portée politique des discours, ce qui se justifie particulièrement dans le cadre d'un travail basé sur des éléments de communication interne. En effet, ces derniers étant contrôlés par les dirigeants de l'entreprise à l'époque, les propos y étant tenus étaient nécessairement en accord avec les volontés politiques de ces derniers. Cela nous a ainsi permis de repérer la manière dont l'entreprise a envisagé la place du sport en son sein, les finalités et justifications associées, etc. Nous avons également été très attentifs aux enjeux sociaux et culturels, car ils nous ont permis repérer les effets visés de la mise en place d'une politique sportive dans l'entreprise, ainsi que justement les dimensions sociales et culturelles sous-tendues par ces politiques concernant la population ouvrière. L'outil éducatif a également pu être mobilisé pour questionner la manière dont l'usage du sport a pu viser à créer de nouvelles dispositions chez les populations ciblées par ces politiques. Enfin, l'outil économique nous a permis de tenter d'apporter un éclairage sur les motivations des dirigeants, sur la logique sur laquelle ils se basaient pour définir les finalités qu'ils accordent à l'usage du sport. En outre, nous avons été vigilants à l'éventuelle portée paternaliste des discours, car nous savons que cela a pu constituer un enjeu majeur chez Peugeot.

De manière générale, nous avons pu observer que les articles dédiés au sport s'inséraient plutôt dans la ligne éditoriale globale du magazine d'entreprise. Lorsque nous l'avons jugé

propice, nous avons notamment tenté de comparer la manière dont pouvaient être traités certains thèmes par le prisme du sport, avec celle dont ils pouvaient être traités par ailleurs, dans le but de repérer comment la politique sportive pouvait s'articuler avec l'idéologie générale soutenue par les dirigeants de Peugeot.

Dans le but de compléter notre propos, nous avons également tenté de repérer la manière dont le FCSM⁴ était évoqué dans la presse écrite non liée à l'entreprise, locale et nationale. Pour les journaux locaux, nous avons consulté *Le Pays de Montbéliard* et *Le Petit Comtois*. Nous avons cherché plutôt des numéros entre 1929 et 1938, suite au développement du club à un niveau national et à une période faste en termes de résultats sportifs. Cependant, la manière dont y est traité le club ne nous a pas vraiment renseigné, car le traitement le concernant est très neutre, on observe notamment la totale abstraction des thématiques locales. Nous avons pu simplement observer une valorisation par le succès ou par les victoires, mais cela paraît assez logique pour des journaux locaux traitant du grand club local. En mettant en perspective avec la presse nationale via la consultation du *Miroir des Sports*, nous avons pu observer dans les articles de ce dernier évoquant le FCSM un ton beaucoup plus critique :

*« Je n'ai pu savoir, de façon ferme et précise, ce que pensent les hauts dirigeants du F.C. Sochaux de l'organisation d'un semi-professionnalisme. Je crois, toutefois, qu'ils sont disposés à l'accepter, certains qu'ils sont de pouvoir toujours avoir le contrôle de leurs joueurs. Néanmoins, de tous les clubs locaux bénéficiant du patronage de la grande firme que l'on sait, le F.C. Sochaux serait seul à prendre place dans la nouvelle organisation, car le souci de publicité, quoi qu'on en pense, est loin d'inspirer uniquement dans ce domaine les magnats industriels. » (« Quatre grandes surprises marquent les trente-deuxièmes de finale de la Coupe de France de football », *Le Miroir des Sports* n°574, 23 décembre 1930)*

On observe ainsi une réflexion sur la manière dont l'entreprise mène sa politique sportive, notamment sur la manière dont le FCSM est priorisé parmi tous les clubs d'entreprise de Peugeot, ou sur le fait que ce dernier est utilisé à des fins publicitaires. Cela tranche avec le traitement neutre des journaux locaux. Par ailleurs, nous pouvons noter que cet article est écrit par Victor Denis, ancien footballeur devenu grand journaliste sportif de l'époque.

⁴ En effet, il semblait être le seul club d'entreprise à la renommée vraiment large, même si l'ASV avait pu également être dans ce cas avant son apparition.

III. Chapitre 1 : Quels sports mobilisés dans la communication interne de Peugeot ?

L'analyse des pratiques mobilisées prioritairement par une entreprise dans le cadre de sa politique sportive semble pouvoir nous éclairer d'une part sur les finalités de cette dernière, et d'autre part sur la manière dont elle a tenté d'atteindre ces finalités. Cet aspect a été traité dans la littérature abordant le rapport entre l'industrie automobile et le sport dans l'entre-deux-guerres. On peut citer l'exemple de Berliet, constructeur chez lequel on a privilégié mettre à disposition de l'employé des sports collectifs et ceux permettant un développement hygiéniste (Grevet, 2017). Le parallèle était effectué en ce sens entre l'usine et l'équipe de football, où chacun remplirait son rôle selon ses qualités, en mettant de l'entrain, du cœur à l'ouvrage. Cela nous permet de déceler la volonté d'imprégner l'ouvrier par le sport de l'organisation rationnelle du travail à l'usine, et de rendre ce travail plus acceptable, plus facile physiquement. Dans le monde de la banque, les dirigeants du CASG ont promu progressivement la pratique du tennis, lui trouvant un intérêt économique de rentabilité, et l'ont perçu comme une manière de créer du lien avec autres établissements bancaires (Breuil, 2009). La valorisation de certains sports peut ainsi nous éclairer sur des finalités variées accordées à l'usage de ce dernier.

De plus, il semble que les représentations corporelles dont étaient porteurs les dirigeants de firmes automobiles aient pu avoir un impact sur les choix des pratiques sportives proposées aux employés, et sur les modalités de pratique associées. Chez Renault, ces représentations semblent se centrer sur l'idée d'un corps mécanique. La volonté des dirigeants va alors être d'adopter le sport de compétition dans le but d'améliorer les capacités physiques de l'employé et de lui apprendre à rationaliser son geste à travers le geste du sportif. Comme évoqué avec l'exemple de Berliet, on vise ainsi à rationaliser le travail (Breuil, 2010), via une efficacité maximale de l'ouvrier, c'est-à-dire lui en lui permettant de produire le plus possible en réalisant le moins d'effort. On s'inscrit donc également ici dans une politique visant à augmenter la productivité tout en rendant le travail plus acceptable pour celui qui le produit. Il peut donc être pertinent de questionner les représentations corporelles des dirigeants d'entreprise lorsque l'on s'intéresse aux pratiques valorisées par ces derniers.

Nous allons donc chercher à nous interroger sur les sports mobilisés prioritairement par Peugeot dans sa communication interne, sur les raisons entraînant la firme à en valoriser certains en priorité, et enfin tenter de comprendre son intérêt derrière l'usage de ces derniers. Dans un premier temps, nous analyserons le cas du football, que Peugeot semble avoir placé au

centre de sa politique sportive. Cela nous permettra d'éclairer une partie non négligeable des finalités accordées au sport par la firme durant l'entre-deux-guerres. Par la suite, nous nous pencherons sur le cas du cyclisme, qui semble également avoir été mobilisé en priorité par rapport à d'autres pratiques, et qui semble présenter un intérêt économique spécifique pour l'entreprise. Nous terminerons par étudier la très grande diversité de pratiques ayant pu être mises en avant dans la communication interne de Peugeot, témoignant de son désir de proposer une offre la plus variée possible pour maximiser les opportunités d'amener l'ouvrier à la pratique.

1. Le football comme « sport-roi »

Le football semble donc avoir été le sport phare autour duquel Peugeot a construit sa politique sportive dans l'entre-deux-guerres. Il est en effet le sport qui occupe la plupart du temps la plus grande place, le plus d'espace dans la ou les pages dédiées au sport du *Trait d'Union Peugeot*, est quasiment le seul à être au moins évoqué dans la presque totalité des numéros du magazine, et les articles le concernant sont presque toujours placés en première position, avant ceux évoquant les autres sports. De plus, il est le sport autour duquel les dirigeants semblent avoir mené le plus d'initiative d'envergure, avec par exemple la volonté mise en avant de doter Sochaux d'un grand club de renommée internationale avec le FCSM (« Le FC Sochaux en Allemagne, *Le Trait d'Union Peugeot* n°1, octobre 1929), ou la création d'un championnat de football inter-usines à destination des employés de la firme, dans le but de « créer entre les joueurs une solide camaraderie » (« Football inter-usines », *Le Trait d'Union Peugeot* n°98, décembre 1937) et ainsi créer des rapprochements et des liens entre le personnel des différents sites d'usine par le biais du sport.

Le football est ainsi considéré par les dirigeants comme le « sport-roi », et est évoqué de la sorte à de multiples reprises dans la communication interne :

« Entre tous les sports que se promettent de pratiquer les membres inscrits, le football est roi. Malgré les multiples difficultés du début, la « Jeunesse Sportive de Mathay » a su, et saura encore triompher, grâce à la volonté de tous ses fervents adeptes et à la haute idée qu'ils ont du sport, et plus particulièrement du football. » (« Jeunesse Sportive de Mathay », *Le Trait d'Union Peugeot* n°113, mars 1939)

On valorise ici cette discipline, non seulement par le prisme du regard des dirigeants, mais en y associant également les employés chez qui cette vision du football serait partagée. Il semble en effet que cette pratique ait été très populaire à l'époque au sein de la population ouvrière (Mourat, 2007). Étant en mesure de générer plus facilement l'adhésion des employés de la firme, on peut alors imaginer qu'elle a pu représenter le meilleur outil à mobiliser pour accorder des finalités plus grandes à l'usage du sport.

Cependant, le football n'a pas forcément été beaucoup utilisé pour encourager directement les ouvriers à le pratiquer (même si ce fût le cas par moment), contrairement à d'autres disciplines qui seront évoquées par la suite. On imagine que le fait de ne pas s'être centré sur cet aspect est peut-être lié au fait que la pratique de ce sport était suffisamment populaire pour ne pas avoir besoin de remplir les sections du club en attirant de nouveaux pratiquants. Il a été plutôt utilisé par la mise en avant des différents clubs de la firme. Le FCSM en était l'équipe phare très largement valorisée dans la presse d'entreprise, mais on peut également en repérer plusieurs régulièrement évoquées, comme l'Association sportive de Valentigney (ou ASV), équipe de l'usine de cycles de Valentigney-Mandeure, l'Association sportive d'Hérimoncourt, l'Association sportive d'Audincourt ou l'Union sportive de Pont-de-Roide, équipes des sites d'usine éponymes. La référence au football s'est ainsi majoritairement faite à travers la diffusion des résultats et la retranscription des matchs de ces différents clubs, ce qui a notamment permis de mettre en avant un certain nombre de valeurs que l'entreprise souhaitait diffuser chez ses employés, sur lesquelles nous reviendrons plus largement par la suite dans notre deuxième chapitre dédié à ces dernières.

La diffusion de ces valeurs a également pu passer par le biais d'articles spécifiquement dédiés au football, n'étant pas des retranscriptions de matchs :

« Aucune équipe ne peut cependant jouer vraiment un bon football ou gagner des matchs si tous les joueurs ne sont pas d'accord pour adopter une tactique uniforme et la mettre en application, ensuite, pendant les matches. Si l'entraînement est une préparation idéale aux matches, la volonté et la souplesse de caractère, qui sont loin d'être deux qualités qui s'opposent, doivent être considérées comme absolument nécessaires. De même pour ce qui concerne l'hygiène alimentaire : éviter les excès, mener une vie régulière, honnête et tranquille, éviter les mauvaises fatigues la veille de match, bref, supprimer tout ce qui pourrait venir à l'encontre de l'adage

des anciens : « *Mens sana in corpore sano* ». » (« De l'entraînement du footballeur », *Le Trait d'Union Peugeot* n°26, novembre 1931)

Ce dernier a été écrit par Victor Gibson, entraîneur de l'équipe première du FCSM à l'époque, et identifié comme « *l'entraîneur anglais dont l'opinion fait autorité en France* ». On se sert ainsi de l'équipe la plus prestigieuse de la firme pour promouvoir des valeurs. Pour appuyer le propos, on use d'une figure relative au club dont l'opinion sur le football serait supérieure à celle des lecteurs, pour établir un discours comme relevant de la vérité générale. La mise en avant de l'aspect collectif du football et de qualités comme la volonté ou la souplesse de caractère nous renvoie à la logique identifiée par Grevet (2017) chez Berliet, c'est-à-dire que ces éléments renvoient à ce que pourraient attendre des dirigeants de firme automobile de leurs employés dans leur travail à l'usine. On souhaite ainsi diffuser des valeurs imprégnant l'employé de l'organisation du travail à l'usine, avec comme finalité l'objectif d'améliorer la productivité de chacun. De plus, la reprise de la maxime « un esprit sain dans un corps sain » renvoie à un usage du sport à des fins hygiénistes, qui semble également avoir été un enjeu majeur chez Peugeot. Le football a ainsi été très fortement mobilisé pour mettre en avant des valeurs par l'entreprise.

En outre, le FCSM ayant été l'équipe phare de la firme, la communication interne de Peugeot autour du football s'est beaucoup appuyée sur cette dernière. On observe ainsi dans la presse d'entreprise la volonté de mettre en avant les travaux menés par la firme pour le développement d'un grand club :

« Depuis quelques années le football a fait d'immenses progrès, et c'est un régal de voir évoluer les joueurs de nos grandes équipes professionnelles. »
(« Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°45, juin 1933)

Sans que nous puissions vraiment l'analyser dans le cadre de notre travail, la littérature nous permet de penser que ce club a notamment été développé à des fins promotionnelles extérieures, dans un but de rayonnement de la firme à l'échelle nationale et internationale (Mourat, 2006). Mais ces travaux menés et la manière dont le club est tout particulièrement mis en avant en interne montrent la place spéciale qu'a eu l'usage du football pour les dirigeants de Peugeot. Au-delà de la mise en avant de valeurs, le FCSM servira aussi de support pour, entre autres, valoriser l'image des dirigeants de Peugeot, créer et nourrir un sentiment d'appartenance chez les employés de la firme en s'appuyant sur des représentations symboliques, tenter de fidéliser

un public sportif pour garder un contrôle sur le temps de loisir de l'ouvrir, ou s'appuyer sur la mobilisation de figures sportives, là encore pour diffuser des valeurs d'entreprise.

Ainsi, le football a été tout particulièrement mobilisé dans la communication interne de Peugeot à l'époque, davantage que les autres pratiques. Il semble que sa popularité déjà acquise auprès des employés et le fait que ce soit un sport collectif, permettant symboliquement de rappeler l'organisation du travail à l'usine en faisant la promotion de valeurs en lien avec cette dernière, ait pu constituer des éléments déterminants dans la volonté de la firme de se centrer sur cette pratique. De plus, la presse d'entreprise nous permet d'identifier les moyens de mobilisation de ce sport, ainsi que certaines finalités lui étant accordées. Le football a donc été le principal support pour tenter d'atteindre plusieurs de ces dernières. Ces finalités seront développées par la suite dans les chapitres 2 et 3.

2. La très large mise en avant du cyclisme

En plus du football, le cyclisme fût un autre sport assez largement mis en avant par Peugeot dans sa communication interne durant l'entre-deux-guerres. Assez souvent en dehors des pages consacrées au sport, on va lui dédier un certain nombre d'articles spécifiques, plus tôt dans la pagination du magazine d'entreprise, souvent en deuxième ou troisième page, alors que la page dédiée au sport est quasiment toujours située en fin de magazine. Cela montre, dans le champ des sports qui furent valorisés par Peugeot, la place à part que l'on a souhaité donner au cyclisme, avec des espaces lui étant pleinement dédiés. Contrairement au football, le cyclisme fût principalement traité dans son lien direct avec l'ouvrier et sa capacité à le pratiquer ; même si on le fait par moment, on ne valorise pas systématiquement les succès de Peugeot dans les compétitions cyclistes, on s'axe davantage sur le fait d'inciter l'ouvrier à pratiquer.

On va ainsi pouvoir observer une large stratégie de communication visant à suggérer à ce dernier la pratique, ainsi que des moyens de pratiques. L'idée principale de cette stratégie va être de trancher avec l'image du sport de compétition, en véhiculant une représentation du cyclisme comme d'un sport très accessible à tous, et surtout comme un moyen de loisir et de détente, sans valorisation de performance sportive. On peut constater ici une distinction marquée avec d'autres pratiques sportives, comme par exemple le football évoqué précédemment, qui vont être principalement mobilisées par la mise en avant des résultats des différents clubs de la firme, valorisant ainsi en priorité la compétition sportive. Le magazine

d'entreprise va ainsi par exemple régulièrement proposer des itinéraires de balade à bicyclette dans la région à ses employés, mettant en avant ce sport pour son aspect plaisant et pratique (« Plaisirs sains et peu coûteux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°34, juillet 1932). Pour accentuer la valorisation de ce type de modalités de pratique, on va même les inscrire comme constituant une discipline à part entière :

« Il faudra encore de nombreuses années avant de faire admettre aux pédaleurs que la bicyclette ne doit pas être envisagée uniquement comme un instrument de vitesse, mais bien plutôt comme un économiseur de fatigue et de temps pour le simple promeneur, comme pour le grand touriste. Mais un jour viendra, c'est absolument certain, où tout le monde reconnaîtra que le plus agréable des tourisms est le tourisme à bicyclette. Ce jour-là, on aura compris réellement ce qu'est le Cyclo-Tourisme. » (« Un sport inconnu », *Le Trait d'Union Peugeot* n°41, février 1933)

On utilise ici un mot, le cyclotourisme, pour bien identifier une pratique différenciée de la pratique compétitive. On souhaite donc trancher avec la vision qui semble être dominante à l'époque, à savoir que la bicyclette serait avant tout faite pour la compétition. Pour preuve de ces desseins, on utilise dans cet article la promotion de la pratique de loisir comme moyen également de promouvoir l'Amicale Vélocipédique de Beaulieu et sa nouvelle section cyclotourisme. Au-delà de lui suggérer, on propose donc à l'employé la pratique de loisir au sein des clubs d'entreprise, et on en fait la promotion dans le but de nourrir ces derniers. Peugeot met ainsi fortement en avant des formes de pratiques sortant de la vision traditionnelle du sport de l'époque, dans le but de se donner les meilleures chances d'amener chacun de ses employés à la pratique sportive. On peut en effet supposer que cela vise à attirer les individus n'étant pas sensibles au sport de compétition.

Pour accentuer encore davantage ces volontés, nous pouvons également observer la mise en avant d'événements se voulant fédérateurs pour le personnel, constituant des moyens supplémentaires de mettre en avant la pratique :

« Le 14 avril, dans toute la France, une manifestation monstre de propagande a été organisée en faveur du cyclisme, sous forme amusante de rallye-promenade. À Valentigney, malgré une pluie diluvienne qui tomba toute la matinée, de nombreux participants se présentèrent vers 10h au Stade des Longines. » (« Journée nationale de la bicyclette », *Le Trait d'Union Peugeot* n°68, mai 1935)

L'utilisation du terme « propagande » ici est équivoque ; c'est bien le terme qui convient pour qualifier la stratégie de communication interne que Peugeot a mis en place autour d'un cyclisme de loisir, se voulant accessible à tous. On se donne ainsi les meilleures chances d'amener le travailleur à la pratique sportive, et de l'amener à pratiquer au sein de clubs d'entreprise. Cela nous permet de supposer la volonté de gérer les temps de loisir de l'ouvrier, et ainsi étendre un contrôle sur ce dernier au-delà de l'usine, comme finalité accordée à l'usage de cyclisme par les dirigeants de la firme.

De plus, au-delà de mettre en avant son côté accessible, on va également chercher à valoriser la pratique comme porteuse de bienfaits, notamment pour la santé, pour inciter l'ouvrier à s'y mettre. On prête ainsi au fil des numéros énormément de bienfaits à la pratique du cyclisme, parfois via des articles uniquement destinés à mettre en avant ces derniers. Voici une liste non exhaustive des qualités prêtées à la pratique de ce sport : sain, agréable, mettrait en jeu et permettrait de développer l'intégralité des muscles du corps, critique des représentations péjoratives (déformerait la colonne vertébrale), développerait les capacités pulmonaires, rendrait service aux obèses et sédentaires, préserverait des maux de la vieillesse (arthritisme, goutte, etc.), améliorerait le cœur, agirait en prévention des maladies, etc.

*« Selon les praticiens britanniques, le vélo peut être adopté par chaque âge. Certains de ces savants qui ont dépassé la septantaine attribuent à l'usage personnel de la bicyclette leur santé et leur sveltesse. D'autres estiment qu'elle constitue le procédé idéal de locomotion pour les gens d'âge moyen, spécialement s'ils ont quelque tendance à l'obésité et à la mauvaise digestion. Le cyclisme, en outre, augmente l'amplitude du thorax en provoquant une large et profonde respiration ; en stimulant la circulation du sang, il retarde la vieillesse et favorise le beau teint du visage. » (« Les bienfaits de la bicyclette », *Le Trait d'Union Peugeot* n°44, mai 1933)*

*« Jeunes gens, faites du vélo pour développer votre organisme (...). Vous trouverez là une façon délicieuse d'occuper vos loisirs. » (« Aux cyclistes : La bicyclette et ses effets sur la santé », *Le Trait d'Union Peugeot* n°79, avril 1936)*

Ces extraits nous renvoient également à l'aspect hygiéniste, qui comme identifié par ailleurs avec l'exemple aussi du football ou d'autres pratiques, semble avoir été un enjeu important pour Peugeot dans les finalités accordées à l'usage du sport. L'idée de se développer

physiquement peut ainsi être perçue comme un moyen pour le travailleur d'améliorer sa condition, en rendant son travail plus facile physiquement en s'habituant à la pratique sportive et en renforçant son corps. Or, cela peut aussi constituer pour la firme un moyen d'améliorer la productivité du travailleur, un corps plus fort étant vu comme potentiellement plus efficace à l'usine. De plus, l'idée « d'occuper les loisirs » évoquée ici n'est pas anodine ; cela renvoie à une volonté de l'entreprise de normer les temps de liberté du travailleur, de conserver la main par le prisme du sport sur la manière dont ce dernier organise sa vie en dehors de l'usine.

En outre, on retrouve au fil des numéros du magazine d'entreprise de nombreux articles spécifiques, destinés à prodiguer des conseils aux cyclistes. Ces conseils peuvent être d'ordre techniques ou plus généraux en lien avec la pratique. On peut par exemple identifier un article consacré à des explications techniques autour de l'objet qu'est le vélo (« Pour les cyclistes », *Le Trait d'Union Peugeot* n°22, juillet 1931), un article donnant des conseils pratiques (« Comment faut-freiner ? », *Le Trait d'Union Peugeot* n°32, mai 1931), ou un article consacré à la sécurité à bicyclette. (« Cyclisme et sécurité », *Le Trait d'Union Peugeot* n°77, février 1936). On peut estimer que le but derrière ce type de contenu est de rendre la pratique la plus accessible possible en tentant de renseigner les employés de la firme au maximum sur tout ce qui peut les aider à se rendre cette dernière facile. On facilite la tâche et sa compréhension via des explications et conseils pour faciliter la pratique de l'individu.

Au-delà des finalités évoquées jusqu'ici dans l'usage du cyclisme par Peugeot, une partie de la motivation des dirigeants à mobiliser cette pratique a pu résider dans des fins promotionnelles internes. En effet, amener le travailleur à pratiquer nécessite que ce dernier s'achète une bicyclette ; or, la firme en vendait dans l'entre-deux-guerres, et avait même une usine dédiée à leur production : l'usine de cycles de Valentigney-Mandeure. La taille de Peugeot à l'époque, et le fait qu'elle proposait énormément de biens de consommation à ses employés, sont des éléments pouvant nous faire penser qu'elle était probablement la première vendeuse de bicyclette dans la région de Montbéliard. Ce sport pouvait ainsi permettre à l'entreprise des retombées financières directes, avec un ouvrier premier consommateur des biens qu'il contribue à produire. On peut retrouver cette logique dans *Peugeot-Gazette* (n°5, octobre 1937), un magazine édité et publié par la société des Cycles Peugeot à Beaulieu-Valentigney, dans lequel on va retrouver plusieurs pages pour valoriser la pratique du cyclisme (notamment pour ses bienfaits sur la santé, dans la même logique que ce qui a été évoqué auparavant), auxquelles se succèdent 4 pages de présentation des différentes bicyclettes vendues par la firme. Si ce magazine ne semble pas avoir été destiné uniquement à une

distribution interne, car son contenu est très publicitaire, il permet de témoigner des fins promotionnelles qu'a pu avoir Peugeot à encourager la pratique du cyclisme.

Il est également possible d'observer cette logique dans la communication interne de la firme. On peut par exemple retrouver la publication d'éléments comme un chant écrit à la gloire des vélos Peugeot, dans lequel on sous-entend par exemple qu'ils sont les meilleurs de France (« Une vieille chanson ! », *Le Trait d'Union Peugeot* n°100, février 1938). Il arrive également assez régulièrement, lors de concours ou d'évènements, que Peugeot fasse gagner aux participants ses propres bicyclettes, comme par exemple lors de la « manifestation de propagande » évoquée auparavant, la journée nationale de la bicyclette. L'entreprise semble donc bien avoir mené une stratégie de promotion de ses propres cycles en interne, visant à ce que l'employé se tourne mécaniquement vers ces derniers lorsqu'il souhaitait acheter un vélo. Nous pouvons également constater le fait que la bicyclette a pu être désignée sous le terme de « *petite reine* » (« À ceux qui font de la bicyclette », *Le Trait d'Union Peugeot* n°127, janvier-février 1941), ou que certains articles ont pu mettre en avant des usages improbables de cette dernière :

« Une bicyclette ? C'est aussi bien une compagne, qu'une canne, qu'un véhicule, qu'un engin d'exercice. Nous avons connu, en province, un brave homme de représentant de commerce, qui, lorsqu'il faisait ses tournées à pied, dans la campagne avoisinante, ne partait jamais sans sa bicyclette, qu'il conduisait à la main. » (« Usages imprévus de la bicyclette », *Le Trait d'Union Peugeot* n°57, juin 1934)

Nous pouvons ici constater une valorisation de l'objet en tant que tel. L'encouragement très large à la pratique du cyclisme, combiné à une stratégie de promotion de l'objet en tant que tel et des cycles vendus par la firme, nous permet de penser que ce sport a bien été un moyen pour Peugeot d'obtenir des retombées financières directes, en cherchant à ce que l'ouvrier consomme les produits de la firme.

Ainsi, contrairement au football, on ne retrouve pas de lien direct avec les valeurs relatives à l'organisation du travail à l'usine dans l'usage du cyclisme qui a été fait par Peugeot. Nous identifions plutôt une finalité d'amener l'ouvrier à la pratique et ainsi occuper son temps libre par un loisir indiqué par la firme, en plus de contribuer à améliorer sa condition grâce aux prétendus bienfaits de la pratique de la bicyclette largement mis en avant : fins hygiénistes, développement physique, bien-être, etc. (thèmes qui seront à nouveau abordés par la suite). De

plus, des fins promotionnelles internes semblent jouer un rôle très important, Peugeot vendant ses propres cycles et l'ouvrier pouvant ainsi être le premier consommateur des produits de l'entreprise. Dans la communication interne de la firme, le cyclisme a ainsi été davantage mobilisé que la majorité des autres sports justement en raison de cet aspect économique, et nous pouvons également supposer qu'il constituait une pratique vers laquelle il était assez facile d'orienter une grande majorité de gens, car ne demande rien d'autre qu'un vélo pour rouler. Il était ainsi vu par les dirigeants comme très accessible à tous et praticable sous toutes les modalités (tourisme, loisir, compétitions, etc), donc comme ayant le potentiel de fédérer n'importe quel ouvrier.

3. Une grande variété de pratiques valorisées

Au-delà des deux pratiques précédemment citées, Peugeot s'est appuyé sur un très large panel de sports dans sa communication interne, tantôt en mettant en avant les résultats des différentes sections des différents clubs d'entreprise, tantôt en encourageant les gens à pratiquer. Les finalités accordées à leur mobilisation, ainsi que les moyens d'atteindre ces dernières (encourager à la pratique, diffuser des valeurs en lien avec l'organisation du travail à l'usine, tenter de créer une identification du travailleur à travers les clubs d'entreprises, mobiliser des figures sportives, etc.) ont ainsi pu être très variable en fonction des pratiques, mais semblent généralement s'inscrire dans une stratégie plus globale. Nous ne nous étendrons donc pas trop ici sur les finalités que nous pouvons déceler, car elles seront toutes abordées dans les chapitres 2 et 3, où nous chercherons à les identifier par le prisme des valeurs diffusées par l'entreprise et des catégories d'acteurs mis en avant. Ces différents sports ont pu souvent être mobilisés dans l'espace dédié aux sports du magazine d'entreprise, ou parfois via un article à part dédié à une pratique spécifique. Peugeot s'est appuyé sur des sports collectifs comme le basket-ball ou le rugby, mais également des sports individuels tels que le cross-country, le ping-pong, l'athlétisme, la natation, l'escrime, le tennis, la boxe, la gymnastique, le ski, le golf, les boules... À travers ces sports, nous pouvons observer dans la communication interne aussi bien la mise en avant de la pratique de compétition que de la pratique de loisir, ce qui montre que les représentations des dirigeants de Peugeot ne les orientaient pas vers un seul type de modalités de pratique. À chaque fois qu'une pratique est mobilisée, la mention d'au moins une section sportive de la firme relative à cette dernière est quasiment systématique, ce qui semble

nous indiquer la volonté d'encourager les travailleurs à pratiquer, et ainsi d'augmenter les effectifs des clubs sportifs d'entreprise.

Nous allons tenter de présenter rapidement les différentes manières dont ces pratiques « non centrales » dans l'usage du sport de l'entreprise ont pu être valorisées, ce qui permettra de mieux comprendre comment elles ont pu servir de support dans la communication interne de Peugeot pour transmettre et diffuser les idées que nous aborderons dans les chapitres 2 et 3. Tout d'abord, comme cela a été évoqué précédemment, à chaque numéro du magazine d'entreprise on a pu retrouver des résultats et des retranscriptions de matchs des différentes sections des différents clubs d'entreprise. Contrairement au football, on ne va cependant pas les retrouver de manière systématique pour chaque sport, mais plutôt de manière intermittente. Il semble que le basket-ball revienne plus souvent que les autres ; on peut imaginer que le fait qu'il soit un sport collectif comme le football, dont on a expliqué que cela pouvait favoriser aux yeux des dirigeants la possibilité de diffuser des valeurs en lien avec l'organisation du travail à l'usine, ait contribué à cette récurrence plus grande. De manière générale, ces retranscriptions de matchs ont été pour les dirigeants de Peugeot l'occasion de tenter de diffuser des valeurs.

Nous allons également retrouver des articles valorisant ces diverses pratiques en leur sein, cette valorisation semblant avoir pour but, comme dans le cas du cyclisme, d'encourager le lecteur à aller pratiquer le sport mobilisé. Les manières et les raisons pour Peugeot d'encourager à la pratique sportive seront analysées directement dans notre deuxième chapitre ; nous allons donc simplement ici illustrer notre propos avec les exemples de différentes manières (non exhaustives) dont diverses pratiques sportives ont pu être mobilisées. Cela nous permettra de mieux saisir cet aspect. Nous pouvons tout d'abord identifier la valorisation de pratiques en tant que telles, avec par exemple la publication d'un poème à la gloire du ski (« Plaisirs du ski », *Le Trait d'Union Peugeot* n°112, février 1939), ou l'utilisation d'un champ lexical positif pour valoriser le ping-pong :

*"Le ping-pong est un jeu passionnant, il ne demande pas de grandes qualités athlétiques." (« Sochaux : Ping-Pong », *Le Trait d'Union Peugeot* n°45, juin 1933)*

Dans le même esprit, le magazine d'entreprise a pu s'appuyer sur la critique formulée envers certains sports qui seraient impopulaires ou en tout cas ne faisant pas l'unanimité, pour démonter cette dernière et ainsi redorer l'image des sports en question :

*« Au cours de cette partie, nous avons pu, une fois de plus, nous rendre compte que le basket est un sport extrêmement athlétique et non pas, comme certains le croient, une distraction de petites filles. » (« Valentigney : Basketball », *Le Trait d'Union Peugeot* n°75, décembre 1935)*

Cet exemple précis nous renvoie à une vision du sport viriliste, liée à un idéal masculin, sur laquelle nous reviendrons par la suite. On observe également dans la communication interne de Peugeot la mise en avant d'évènements sportifs pour promouvoir des pratiques :

*« Dans un but de propagande et afin d'attirer à ce noble sport qu'est le Cross Country de nouveaux adeptes, le FCSM organisera au début de la saison une épreuve strictement réservée à tous les coureurs non licenciés, et ne faisant partie d'aucun groupement. » (« Sochaux : Cross Country », *Le Trait d'Union Peugeot* n°24, septembre 1931)*

L'utilisation du terme « propagande » ici est équivoque ; l'intention de l'entreprise lorsqu'elle propose un évènement sportif est réellement de réaliser une propagande de la pratique mobilisée. On peut également observer cette idée lorsque le FCSM ouvre une nouvelle section dédiée à un nouveau sport :

*« Notre grand club régional continuant ses efforts pour la propagande sportive a décidé de fonder une section de rugby. Les anciens joueurs, nombreux dans la région, se réjouiront de cette nouvelle, et certainement de nombreux jeunes voudront pratiquer ce sport viril, école de volonté, d'initiative, mais aussi de solidarité. » (« Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°94, juillet-août 1937)*

On note ici la volonté assumée par Peugeot d'ouvrir le plus largement possible le champ des pratiques proposées à ses ouvriers, inscrivant bien sa stratégie sportive comme globale et donc pas seulement basée sur un ou deux sports.

En outre, la firme s'est beaucoup attelée à valoriser des pratiques par le prisme de leurs bienfaits prétendus, proposant ainsi au travailleur un moyen d'améliorer de sa condition :

*« Sagement pratiquée l'escrime est un brevet de longue vie. » (« L'escrime », *Le Trait d'Union Peugeot* n°23, août 1931)*

Ces bienfaits mis en avant vont souvent renvoyer à des fins hygiénistes. De surcroît, nous pouvons même observer la valorisation de pratiques pouvant ne pas sembler être des sports, dans un but de promotion de leurs bienfaits et de ceux de l'activité physique, comme par

exemple le jardinage ou la marche (« Aux sportifs : Le jardinage est-il un sport ? » ; « Aux sportifs : Le sport jugé par un Docteur », *Le Trait d'Union Peugeot n°32*, juillet 1932). Cela constitue une manière pour les dirigeants de construire une représentation de la pratique physique accessible à absolument tout le monde sans exception, qu'il serait donc possible de s'y mettre qui que l'on soit, notamment dans le but de prendre soin de sa santé. Cette volonté de promouvoir la pratique sportive pour ses bienfaits prétendus semble avoir été un enjeu majeur dans la communication interne de la firme autour du sport, sur laquelle nous nous attarderons plus longuement dans notre deuxième chapitre.

Peugeot n'hésite donc pas à mobiliser une grande variété de sports auprès de son personnel, au sein des différentes sections de ses nombreux clubs d'entreprises. On suppose ainsi qu'en proposant un panel de sports le plus large possible comme cela semble avoir été le cas, cela permette aux yeux des dirigeants de maximiser les chances que chaque ouvrier s'intéresse, se saisisse d'au moins une d'entre elles (par la pratique, mais cela peut être également en allant assister à des compétitions, en participant aux événements organisés par la firme, etc.), et donc se donner les meilleures chances que les finalités prêtées à l'usage du sport atteignent le plus grand nombre d'employés possible. Cependant, proposer plus de sports ne veut pas forcément dire attribuer plus de finalités à son usage, mais plutôt se donner le plus de moyens de les atteindre. Ces nombreuses pratiques vont ainsi constituer des supports pour promouvoir les aspects que nous analyserons par la suite.

Conclusion de chapitre

Globalement, l'analyse des sports mobilisés dans la communication interne de Peugeot nous permet constater que la firme a bien mis en place une priorisation de pratiques par rapport à d'autres dans son usage du sport. Ainsi, le football semble avoir occupé une place centrale dans cet usage, en raison d'une popularité au sein de la population ouvrière lui étant inhérente et de son potentiel de mobilisation symbolique, permettant notamment de valoriser ce que les dirigeants souhaitent obtenir de l'employé dans sa manière de travailler à l'usine. De plus, le cyclisme semble également avoir tenu une place particulière, mais pour des raisons et des intérêts différents. Il s'agit davantage de proposer à l'ouvrier une pratique se voulant très accessible, permettant ainsi de déterminer la manière dont il va organiser son temps de loisir, et étant censée lui permettre d'améliorer sa condition, notamment dans une perspective

hygiéniste. Un intérêt économique réside également derrière cette priorisation, l'ouvrier pratiquant le cyclisme pouvant constituer le premier consommateur des produits vendus par la firme.

Cependant, au-delà de ces deux sports, Peugeot a également pu mobiliser un très large champ de pratiques dans une logique d'optimiser la possibilité que chaque employé se saisisse d'au moins l'une d'entre elles. Cette grande variété de pratiques a pu être mise en avant de manière très diversifiée au sein de la presse d'entreprise, chaque pratique pouvant ainsi servir de support à différentes finalités accordées à l'usage du sport. Il semble ainsi que Peugeot se soit saisi du sport au sein d'une stratégie assez globale.

Néanmoins, si cette analyse nous renseigne sur les pratiques mobilisées par la firme, et donc sur les supports qui ont permis de véhiculer des idées et des représentations spécifiques, il convient d'approfondir ces dernières, ainsi que les finalités que l'on a pu leur associer. Nous avons notamment pu observer que la pratique sportive a été très largement encouragée par l'entreprise auprès de son personnel, il s'agirait d'approfondir les enjeux auxquels renvoient cette volonté pour les dirigeants. Nous avons pu commencer à l'éclairer ici, elle semblerait notamment renvoyer à un but de conservation d'un contrôle sur le temps libre du travailleur, ainsi que de contribution à améliorer sa condition et par la même sa productivité à l'usine, notamment par le biais de fins hygiénistes. De plus, il semble que les sports mobilisés aient pu servir de modes de diffusion de valeurs, souvent relatives à l'organisation du travail à l'usine. Il s'agirait donc d'approfondir la manière dont les dirigeants ont pu tenter de diffuser ces dernières, ainsi que les enjeux concrets auxquels elles renvoient, au regard des représentations dont on souhaite imprégner l'ouvrier.

IV. Chapitre 2 : Les valeurs dominantes exposées dans la communication interne de Peugeot par le prisme du sport

Selon le dictionnaire Larousse, nous pouvons définir le terme de valeur comme ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre. Dans le monde de l'entreprise, on va donc identifier les valeurs de ces dernières comme renvoyant aux critères choisis par les dirigeants, souvent répondant à des enjeux à leurs yeux. En tentant de diffuser des valeurs auprès de leur personnel, les dirigeants industriels soutiennent ainsi une logique plus générale d'imposition de leur propre morale (Vamplew, 2016). La littérature semble nous indiquer que le sport pouvait permettre d'articuler et de diffuser des valeurs d'entreprise, ces dernières pouvant être très variées, comme par exemple le travail d'équipe, le service, la loyauté envers le groupe, le respect des règlements et des procédures, l'ancienneté, la virilité, le mérite, l'importance du caractère, etc. (Heller, 2008). Lorsque ces valeurs sont soutenues auprès de l'ensemble du personnel, on peut parler de volonté de diffuser une forme de culture d'entreprise. En effet, en se répandant au sein de la population ouvrière, elles pourraient constituer un aspect d'une culture commune.

Il apparaît que les magazines et les journaux de l'entreprise, destinés à une diffusion interne, en reflètent généralement les valeurs ; le sport pouvant tenir un rôle dans la propagation de ces dernières, elles-mêmes pouvant aboutir plus largement à la création d'une vaste culture d'entreprise (Munting, 2003). L'analyse de la presse d'entreprise pourrait ainsi permettre de déceler les valeurs principales promues par les dirigeants.

Nous allons donc chercher à nous interroger sur les valeurs dominantes qui ont pu être promues par Peugeot via l'usage du sport dans sa communication interne, sur les manières dont les dirigeants souhaitaient qu'elles soient réinvesties, et donc sur les enjeux et finalités auxquelles elles renvoient pour la firme. Dans un premier temps, nous analyserons la manière dont l'entreprise semble avoir placé la pratique sportive comme une valeur majeure, en encourageant largement sa pratique auprès de l'ensemble de son personnel. Cela nous permettra d'éclairer les enjeux auxquels renvoyaient cette volonté de soutenir la pratique, qui eux-mêmes nous permettront de mieux comprendre une partie des finalités attribuées à l'usage du sport. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à la manière dont des valeurs en lien avec l'organisation du travail à l'usine ont pu être promues, visant à construire des représentations chez l'ouvrier afin de le rapprocher d'un idéal souhaité par les dirigeants. L'analyse de ces

aspects pourra nous permettre de discuter du fait que Peugeot a pu tenter ou non d'insuffler une culture d'entreprise au sein de son personnel par l'usage du sport.

1. La pratique sportive : une valeur d'entreprise chez Peugeot ?

Comme cela a été évoqué dans le premier chapitre avec notamment l'exemple de la promotion du cyclisme, Peugeot semble avoir mené une promotion large et assez marquée de la pratique sportive de manière globale, à tel point que cela nous permet de questionner le fait qu'elle ait pu ériger cette dernière au rang de valeur de l'entreprise. De plus, faire en sorte que l'ouvrier pratique, notamment au sein des clubs sportifs d'entreprise et donc sous l'égide de la firme, peut constituer un moyen d'atteindre des finalités plus larges car cette dernière conserve alors un contrôle sur ce temps de la vie du travailleur. Il est alors possible d'influer directement sur sa manière de pratiquer pour véhiculer des représentations, diffuser des valeurs, etc. Nous souhaitons alors nous interroger sur les enjeux auxquelles la pratique sportive de l'employé a pu renvoyer chez Peugeot dans l'entre-deux-guerres. Dans un premier temps, nous verrons comment la firme a largement soutenu la pratique sportive, en la mettant en avant de diverses façons, dans le but principal de conserver un contrôle sur le temps libre du travailleur. Dans un deuxième temps, nous verrons comment dans cette même logique d'encourager la pratique chez les employés, elle s'est appuyée spécifiquement sur les bienfaits prétendus de cette dernière, afin de contribuer à l'amélioration de la condition du travailleur, notamment à travers des fins hygiénistes. Enfin, nous verrons le rapport qu'a pu construire Peugeot à la pratique féminine, peu mobilisée dans le monde de l'entreprise à l'époque.

A. La volonté d'amener le travailleur à la pratique

Nous avons pu identifier dans la communication interne de Peugeot une politique visant à encourager la pratique sportive de chacun, et l'inscription dans les clubs sportifs d'entreprises. Un des moyens de cette politique a été la valorisation de la pratique par le prisme des bienfaits qui lui seraient inhérents, permettant au travailleur une amélioration de sa condition. Cet aspect relevant des enjeux spécifiques, nous le traiterons à part par la suite. De manière générale, comme cela a été évoqué précédemment, la firme s'est appuyée sur un très large panel de sports, sur à peu près tous ceux qu'elle a souhaité mettre à disposition de ses employés, pour soutenir la pratique sportive.

Nous pouvons ainsi reprendre les éléments qui ont été relevés dans la partie précédente : la valorisation de pratiques en tant que telles, d'épreuves sportives comme des « cross de propagande », la mise en avant des sections des clubs d'entreprises dans lesquels peut aller pratiquer l'employé, l'appui sur les critiques formulées sur certains sports pour les mettre en avant, etc... ont pu constituer autant de moyens de tenter de donner l'envie à l'ouvrier de pratiquer un sport. D'autres moyens d'encouragement ont pu être repérés dans la presse d'entreprise :

« Le stade des Longines possède trois superbes jeux de boules qui furent très fréquentés au début de leur création, mais cette année ils sont totalement délaissés, pourquoi ? Allons ! boulistes, ne vous endormez pas, revenez au stade des Longines et amenez-y vos amis. » (« Valentigney : Jeu de boules », Le Trait d'Union Peugeot n°10, juillet 1930)

On observe ici la valorisation d'équipements comme support d'encouragement dans le but d'amener à la pratique. On souhaite ainsi faire ressentir au lecteur une forme de privilège dont il pourrait bénéficier, ce qui peut, comme nous l'avons identifié dans la littérature, renvoyer également à des enjeux d'attractivité et de fidélisation à l'entreprise. De plus, ce propos est tenu pour par la suite mettre en avant la potentielle formation d'une section dédiée en cas d'affluence suffisante. Cela rejoint l'idée évoquée par Smith (2002), selon qui le club de sport est vu par les dirigeants d'entreprise comme un élément permettant d'attirer des travailleurs, avec la perspective d'une assimilation douce et facile par le biais d'événements sportifs et sociaux. La mise en avant d'équipements sportifs et de clubs d'entreprise peuvent donc constituer des moyens d'attractivité pour recruter de la main d'œuvre à l'époque. Cependant, n'ayant accès qu'à la communication interne, nous ne pouvons pas savoir dans quelle mesure Peugeot a pu valoriser ces derniers dans une logique de recrutement, ni même si elle l'a réellement fait. Cela nous permet cependant de dire que cette stratégie pouvait viser à fidéliser le personnel, enjeu majeur à l'époque car permettait une plus grande productivité à l'usine en n'ayant pas le besoin d'assurer constamment la formation et l'intégration de trop nombreux ouvriers. Cette idée de fidélisation renvoie ainsi à des finalités économiques, dans une logique de productivité, que nous évoquerons à nouveau par la suite. L'encouragement à la pratique renvoie donc ici également à un deuxième objectif.

Pour revenir à cet encouragement, Peugeot a également tenté de s'appuyer sur des pratiques pouvant apparaître comme n'étant pas sportive à la base :

« Aucun sport n'est aussi complet. (...) Apprenons à nos enfants à marcher. Donnons-leur le goût de la marche... et le reste deviendra par surcroît. »
(« Aux sportifs : Le sport jugé par un Docteur », *Le Trait d'Union Peugeot* n°32, mai 1932)

On valorise ici la pratique de la marche, ce qui rejoint la stratégie que l'on a pu évoquer précédemment avec le cyclotourisme : dans le but de faire pratiquer tout le monde, la firme souhaite démontrer que le sport est réellement accessible à tous, et donc qu'il n'y a pas d'excuses pour ne pas en faire. Le fait que ce propos soit présenté comme emprunté à un docteur est important à souligner, on use d'une figure d'autorité dont le savoir serait supérieur à la moyenne, pour valoriser la pratique sportive. L'entreprise cherche à user de moyens très diversifiés pour pousser l'ouvrier à pratiquer.

De plus, nous pouvons retrouver un des enjeux de cette pratique pour Peugeot, exposé très clairement dans un discours :

« Il est de fait qu'à part un petit noyau de convaincus de la cause sportive, la masse ne sait plus choisir ses distractions et on a l'impression que celles-ci font à l'homme et à la femme plus de mal que de bien. » (« Jouons », *Le Trait d'Union Peugeot* n°43, avril 1933)

On retranscrit ici une discussion fictive pour valoriser la pratique du sport comme une distraction qui serait saine, meilleure que celles que peuvent avoir la majorité de la population, qui serait donc incapable de se rendre compte de ce qui est bon pour elle. Cet extrait nous renseigne sur un enjeu majeur : une des finalités pour Peugeot d'amener l'ouvrier à la pratique sportive est bien de conserver un contrôle sur son temps libre. On considère ici que le sport est bon, au sens large, pour l'individu (nous reviendrons en détail sur les bienfaits de ce dernier pour l'ouvrier au regard des représentations des dirigeants des Peugeot), et on tente donc d'imposer sa propre morale au lecteur en plaçant son discours du côté d'une sorte de vérité générale. Cela rejoint l'idée développée par Vamplew (2016), selon lequel les employeurs industriels pouvaient se préoccuper de ce que leurs travailleurs faisaient de leur temps libre, car certaines activités de loisirs étaient vues comme pouvant nuire à la productivité. Ici, nous pouvons clairement identifier une forme d'infantilisation du travailleur, incapable de choisir seul un bon moyen d'occuper son temps libre, renvoyant à une logique paternaliste. C'est selon cette logique que l'entreprise va chercher à combler elle-même le temps libre de sa population ouvrière.

Peugeot souhaite ainsi largement promouvoir la pratique sportive pour amener ses ouvriers à cette dernière, soit en mettant simplement en avant directement les pratiques, soit les opportunités de pratique sous l'égide de l'entreprise. Un enjeu majeur permettant d'expliquer cette volonté est la perspective de renforcer son contrôle, sa surveillance sur le travailleur en dehors du champ de l'usine.

Au-delà du contrôle sur le simple travailleur, nous pouvons supposer que cette volonté s'est appliquée plus largement à l'ensemble de leurs familles. En effet, à de multiples reprises dans le magazine d'entreprise, nous allons observer un discours d'encouragement à la pratique sportive destiné également à la famille :

« Le cyclotourisme doit resserrer les liens familiaux et ce n'est pas là son moindre mérite. » (« Le cyclotourisme », Le Trait d'Union Peugeot n°55, avril 1934)

Ces discours traduisent le souhait des dirigeants d'intégrer les familles des ouvriers à leurs politiques de développement de la pratique sportive. Cela peut rappeler l'exemple de l'entreprise Boots à Nottingham, dans laquelle on invite les membres de la famille à pratiquer, ce qui permettait d'incorporer les domaines de la vie professionnelle et de la vie familiale de l'ouvrier (Phillips, 2004). On cherche ainsi à amener l'ensemble de la famille de l'employé à pratiquer dans le dispositif sportif mis à disposition par l'entreprise (Sorez, 2012). Au-delà de tenter d'exercer un contrôle le temps libre de l'ouvrier, Peugeot tente ainsi de pénétrer celui des personnes lui étant le plus proche. Cette stratégie peut permettre premièrement de viser à renforcer encore davantage son contrôle sur l'ouvrier en normant les temps de liberté des personnes qu'il côtoie le plus en dehors de l'usine, et deuxièmement de renforcer une forme de mainmise sur le territoire local, en proposant des activités à une partie non ouvrière de la population.

Nous allons particulièrement pouvoir observer cette politique par le prisme de l'encouragement à faire pratiquer un sport aux enfants. Ainsi, la firme organise par exemple un concours pour identifier le plus jeune cycliste parmi les enfants du personnel, roulant sur des vélos Peugeot (on en profite pour valoriser la marque en interne, selon la logique développée précédemment lorsque nous avons évoqué le cas précis du cyclisme) :

« Nous félicitons bien sincèrement ces jeunes prodiges qui sauront certainement se débrouiller dans la vie. Nous félicitons aussi leurs parents qui n'ont pas craint de commencer de bonne heure un... apprentissage qui

*est pour les enfants écoles de volonté et de persévérance. » (« Le concours du plus jeune cycliste », *Le Trait d'Union Peugeot* n°118, août 1939)*

On encourage ici fortement les parents à amener leurs enfants à la pratique sportive, qui permettrait d'obtenir des répercussions positives, de développer des qualités chez ces derniers. En outre, l'entreprise Peugeot semble s'être positionnée pour organiser elle-même directement la pratique sportive chez les enfants du personnel :

*« Au stade du Champ de Foire (...), nous avons pu admirer un spectacle peu ordinaire : une cinquantaine de garçons de 10 à 14 ans faisaient de l'éducation physique sous la direction de deux moniteurs spécialisés (...). Le FC Sochaux a pris là une belle initiative ; lorsqu'on veut former des champions il faut s'y prendre de bonne heure. Tous les garçons de 10 à 14 ans, qu'ils soient de Montbéliard, de Sochaux, ou d'ailleurs, peuvent prendre part à ces séances d'éducation physique qui sont entièrement gratuites. » (« Une belle initiative », *Le Trait d'Union Peugeot* n°42, mars 1933)*

*« Les fillettes aimaient beaucoup l'éducation physique et s'y donnaient de tout cœur. » (« Colonies de vacances : Saint-Michel », *Le Trait d'Union Peugeot* n°84, septembre 1936)*

Le sport prend ici une dimension éducative par le prisme de l'éducation physique ; l'entreprise organise l'éducation d'enfants via la pratique sportive. On mobilise des séances mises à disposition gratuitement, ou les colonies de vacances organisées par la firme à destination des enfants du personnel, dans le cadre desquelles on leur permet donc de pratiquer. On valorise cette pratique par un champ lexical positif, pour indiquer qu'elle trouve une résonance auprès des jeunes, que ces derniers seraient heureux d'en bénéficier. On retrouve ce même champ lexical pour valoriser la « belle initiative » menée par le club d'entreprise ; l'entreprise se place dans la peau d'un généreux donateur désintéressé. D'ailleurs, la notion de gratuité évoquée dans la prise en charge de ces séances d'éducation physique n'est pas anodine. En effet, les entreprises n'ont aucune raison de mettre en œuvre des programmes ne servant pas leurs propres intérêts (Pierre, 2006) ; proposer de l'éducation physique aux enfants du personnel revêtait une importance pour elles. Cela pouvait s'inscrire dans la stratégie d'inclure l'intégralité de la famille dans les dispositifs sportifs de l'entreprise, comme évoqué précédemment. Cependant, le fait de proposer des moyens de pratique spécialement dédiés aux enfants, conjugué au fait que ces derniers pouvaient constituer la future main d'œuvre de l'entreprise, nous permet également estimer que cela a été un moyen d'atteindre les finalités accordées à l'usage du sport

auprès d'eux dès le plus jeune âge. On prend ainsi en charge les enfants du territoire le plus tôt possible par le prisme du sport, pour leur faire incorporer les valeurs, les représentations, etc., que l'on souhaite. Cela peut correspondre à la logique identifiée par Bui-Xuan (1995) chez Michelin, où l'on visait à instaurer un esprit de corps chez les enfants du personnel grâce à l'éducation physique, et même à les préparer à la logique de l'entreprise. Peugeot semble en effet s'être appuyée sur l'éducation physique en poursuivant des volontés similaires, et ce dès la fin de la Première Guerre mondiale. On retrouve ainsi 4 heures d'éducation physique par semaine dans le programme de son École d'Apprentissage Pratique à Montbéliard, cette dernière visant à permettre aux enfants d'arriver formés et de leur assurer un avenir dans la société (« Apprentissage : École Pratique de Montbéliard », *Bulletin des Usines Peugeot* n°5, 17 février 1919). Par ailleurs, nous avons pu observer dans l'un des extraits cité précédemment le fait que les filles semblaient aussi être incluses dans ces politiques ; nous verrons par la suite dans une partie dédiée de notre travail le rapport qu'a eu la firme à la pratique féminine.

La promotion large de la pratique sportive et les discours tenus autour de cette dernière nous permettent de penser que Peugeot a souhaité en faire une valeur d'entreprise. On souhaite ainsi que chacun des ouvriers pratique, visant à faire du sport une valeur commune au sein de la population ouvrière. Cette volonté avait pour principale finalité de conserver un contrôle sur le temps de loisir de l'ouvrier dans une logique paternaliste, l'entreprise souhaitant décider de ce qu'elle estimait être bon pour ce dernier. De plus, il semble que cette logique ait dépassé le simple rapport entre le travailleur et la firme : on a également souhaité incorporer les familles. Cela rejoint l'idée développée par Callède (2012) d'un sport conçu par le patronat systématiquement destiné à l'exercice d'un certain contrôle sur les familles ouvrières. Dans la communication interne de Peugeot, cette volonté s'est particulièrement matérialisée par la suggestion de la pratique à destination des enfants, et même la prise en charge de cette dernière par la firme, visant à insuffler un esprit de corps dès le plus jeune âge au sein de la population du territoire.

B. Une amélioration de la condition du travailleur grâce à la pratique physique ?

Au sein de cette politique visant à encourager la pratique sportive de chacun et l'inscription dans les clubs sportifs d'entreprises, semblant même faire de la pratique sportive une valeur

d'entreprise, un des moyens a été la valorisation de la pratique par le prisme des bienfaits qui lui seraient inhérents, supposés permettre au travailleur d'améliorer de sa condition. Cet aspect nous permet de relever un certain nombre d'enjeux spécifiques relatifs à l'usage du sport par Peugeot dans l'entre-deux-guerres. Nous allons ici tenter de les identifier à travers l'analyse des trois bienfaits principaux qui ont pu être prêtés à la pratique sportive, dans un but de promotion de cette dernière : le sport permettant la bonne santé de l'employé, le sport permettant le développement des qualités physiques, et le sport comme objet de détente, vecteur de bien-être. De la même manière que précédemment, la firme s'est appuyée sur un très large panel de sports, sur à peu près tous ceux qu'elle a souhaité mettre à disposition de ses employés, pour mettre en avant la pratique sportive par le prisme de ses bienfaits.

Le premier bienfait prêté à la pratique sportive est donc l'amélioration de la santé de l'ouvrier, que nous allons fréquemment pouvoir retrouver dans la communication interne de la firme :

*« L'homme ne meurt pas, il se tue par le manque d'exercice et une alimentation souvent trop importante pour son peu d'activité physique. Faites de la bicyclette. L'exercice au grand air le plus recommandable est la bicyclette. (...). C'est (...) votre santé qui en dépend. » (« Faites de la bicyclette », *Le Trait d'Union Peugeot* n°48, septembre 1933)*

Ce qu'il faut bien noter ici est la double valorisation dans le discours : on valorise conjointement la pratique sportive car nécessaire à la bonne santé, mais on sensibilise également l'employé à l'enjeu sanitaire, qui est ici présenté comme majeur pour lui. Au-delà d'amener le travailleur à pratique, on souhaite que ce dernier soit attentif à sa santé. Cela nous permet de déduire que Peugeot a attribué des fins hygiénistes à l'usage du sport.

Dans la même logique que ce qui a été évoqué précédemment, on a souhaité rendre ces enjeux le plus accessible possible ; la firme a ainsi pu valoriser des pratiques comme étant sportives alors qu'elles peuvent sembler ne pas l'être à la base. Nous avons pu observer l'exemple du jardinage, un « *entraînement parfait* » (« Aux sportifs : Le jardinage est-il un sport ? », *Le Trait d'Union Peugeot* n°32, mai 1932), qui permettrait à l'ouvrier de se soigner sa santé. On souhaite ainsi que ce dernier développe une activité physique quelle qu'elle soit, et par la même occasion le sensibiliser au fait de prendre soin de sa santé. De plus, la volonté de développer la pratique sportive chez les enfants du territoire que nous avons pu repérer précédemment, est également soutenue par le biais de discours sur la santé :

*« Par la pratique des sports et des bains d'air, par une alimentation appropriée, filles et garçons prennent une santé robuste, une mine florissante, du poids, de la taille, des poumons sains. Ils deviennent plus alertes, plus vifs, plus sages, moins nerveux ; les familles l'attestent. Parents qui lisez ces lignes, n'hésitez pas à envoyer vos enfants à la colonie de vacances, cela leur fera du bien à tous les points de vue. » (« Colonies de vacances », *Le Trait d'Union Peugeot* n°80, mai 1936)*

Cela permet, en utilisant l'argument hygiéniste, de renvoyer aux finalités que nous avons identifiées lorsqu'il a pu s'agir de soutenir la pratique sportive chez les enfants : faire pratiquer ces derniers le plus tôt possible, et si possible par le biais des dispositifs mis à disposition par l'entreprise pour pouvoir les prendre en charge et les faire adhérer à une sorte de culture d'entreprise dès le plus jeune âge. Cela permet également d'appuyer sur l'enjeu sanitaire auprès de la population ouvrière, en cherchant à faire comprendre que la santé serait quelque chose dont on doit se préoccuper dès le plus jeune âge. Les enfants pouvant constituer la future main d'œuvre de l'entreprise, on souhaite que ces derniers soient porteurs de ces représentations. Dans un but de promotion de la pratique sportive et de l'hygiène, nous avons même pu observer des articles se voulant moralisateurs. :

*« Les dirigeants du Club ont pensé avec juste raison que le sport et l'hygiène devaient marcher de pair. » (« La vie d'un grand club : Le FC Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°88, janvier 1937)*

*« L'éducation physique prépare à tous les sports. Les sports éloignent de la débauche. » (« Leçon d'éducation physique », *Le Trait d'Union Peugeot* n°25, octobre 1931)*

Le sport est ainsi perçu par les dirigeants comme un objet possédant naturellement des bienfaits pour la santé, et on va chercher à moraliser ce discours afin que la notion d'hygiène soit identifiée comme importante pour tous les employés de la marque, et donc les inciter à se tourner vers la pratique sportive selon cette logique ; cela rejoint la stratégie qu'ont ou adopter les dirigeants de Michelin à Clermont-Ferrand (Blanchard, 2008). De plus, considérer que la pratique sportive permet d'éloigner l'individu de la « débauche » revient à considérer que ce dernier n'est pas suffisamment responsable pour occuper convenablement (l'utilisation de ce terme renvoyant à la vision des dirigeants) son temps libre. On va ainsi chercher à éloigner l'ouvrier des « maux » qui pourraient le gagner hors du temps de travail (Marsac, 2018), l'alcoolisme étant un bon exemple car a été très largement combattu dans les pages du magazine

d'entreprise. On va donc chercher à déterminer les activités de l'ouvrier au regard de fins sanitaires, ce qui renvoie clairement à une dimension paternaliste. La santé des employés constituait ainsi un enjeu majeur dans les représentations des dirigeants de Peugeot, qu'ils ont souhaité de diffuser. Nous pouvons nous permettre de penser que cela renvoyait à des enjeux de productivité, et donc économique ; lutter contre la mauvaise santé permettait aussi de lutter contre la contre-productivité qu'elle induit, par exemple en raison de la fatigue (Barbusse, 2002).

En plus des enjeux sanitaires, le sport a également pu être valorisé comme un outil permettant d'obtenir une amélioration des qualités physiques chez l'ouvrier. Au sein du magazine d'entreprise, ce propos a pu être soutenu par l'usage de très nombreux sports, qui permettraient de développer des qualités variées : développement des muscles, du cœur, des poumons, de l'endurance, de la force, etc. Comme avec l'exemple de la santé, on peut retrouver une double valorisation dans le discours de la firme : on valorise conjointement la pratique sportive permettant de développer des qualités physiques, mais on valorise également pour l'employé le fait de développer ses qualités physiques en soit. Les dirigeants voient d'un bon œil l'homme fort, endurant, etc. et souhaitent ainsi diffuser leurs représentations au sein du personnel. En plus d'amener le travailleur à pratique, on souhaite donc que ce dernier veille à développer ses qualités physiques. De surcroît, exactement de la même manière que ce que nous avons pu analyser précédemment, ces discours vont se répercuter sur les enfants :

*« Les enfants viennent à la colonie non seulement pour s'y distraire et s'y reposer, mais pour y acquérir plus de force et de santé, pour assainir leurs poumons, fortifier leurs muscles et se développer tant au physique qu'au moral. Soumis pendant 3 semaines aux exercices quotidiens, entraîné à la culture physique rationnelle, aux jeux de plein air, l'enfant s'assouplit et acquiert du muscle. Il respire un air sain à plein poumons, développe sa cage thoracique, prend de la force et s'extériorise davantage. Il devient plus résistant à la maladie, plus apte au travail et aux études. » (« Les bienfaits de la vie au grand air », *Le Trait d'Union Peugeot* n°70, juillet 1935)*

Cela renvoie aux mêmes finalités que nous avons pu évoquer lorsqu'il a s'agit de valoriser la pratique auprès des enfants. De plus, l'idée ici de les rendre apte au travail est très importante. En effet, elle confirme l'analyse que nous avons faite, à savoir que les dirigeants considèrent les enfants du territoire comme de la future main d'œuvre, et souhaitent donc en anticipation

étendre à ces derniers les finalités qu'ils prêtent à l'usage du sport pour agir sur les ouvriers. Par ailleurs, cela nous renseigne sur le fait qu'en cherchant à développer les qualités physiques des travailleurs, on souhaite agir sur leurs performances à l'usine. Cette idée a pu se retrouver dans les discours des dirigeants dès le lendemain de la Première Guerre mondiale :

« Le travail manuel est un art auquel l'ouvrier doit appliquer toute son intelligence et auquel il doit se consacrer en perfectionnant ses qualités physiques. » (« Enseignement professionnel : Programme commun à tous les cours obligatoires », *Bulletin des Usines Peugeot* n°2, 13 août 1918)

On considère ainsi que par l'amélioration de ses qualités physiques, l'ouvrier va améliorer sa productivité, et c'est en ce sens qu'on souhaite l'encourager à développer ces dernières. Certains discours vont même aller plus loin, liant directement sport et productivité :

« Sans vouloir donner à la chose une importance trop absolue, il faut constater qu'au fur et à mesure qu'un pays perd sa suprématie sportive, il perd de son importance industrielle. (...) Le sport paraît être un baromètre de santé et de production pour un pays. Y a-t-il là de quoi amorcer un plaidoyer en faveur de la pratique des sports qui aident à améliorer les réflexes, à donner aux gestes habituels de la vivacité, de la légèreté et concourent ainsi à la réduction des temps morts au travail ? » (« Sport et travail », *Le Trait d'Union Peugeot* n°107, septembre 1938)

Nous pouvons observer ici, par le biais d'un article écrit par un lecteur, le fait que développer la pratique sportive semblait permettre, selon les représentations des dirigeants, d'obtenir des résultats concrets en termes de productivité, renvoyant à des enjeux économiques. On n'oublie pas d'en profiter pour rappeler à l'ouvrier qui lui est utile de développer ses qualités physiques par la pratique sportive. L'axe de justification ici semble être l'idée que le sport pourrait réduire la pénibilité du travail, en rendant plus facile la réalisation des gestes. Par la mise en avant de bienfaits, Peugeot réalise ainsi une promotion de la pratique du sport par des prismes censés bénéficier aux travailleurs, mais dont l'amélioration de la condition vise également à augmenter la productivité, avec le développement physique comme enjeu majeur notamment. Cela rejoint l'idée évoquée Trist (1990), selon qui aux yeux des dirigeants d'entreprise, le temps de loisir ne doit pas être non productif et doit « anoblir les hommes » ; nous retrouvons encore une fois une logique paternaliste dans laquelle Peugeot souhaite décider de ce qui est bon pour ses employés. Cela renvoie également à un modèle américain du sport d'entreprise (Fridenson, 1989), dans lequel on souhaite rendre le travail acceptable physiquement et

psychologiquement (pour ce deuxième aspect, davantage par la notion de bien-être évoquée ci-dessus) afin d'obtenir une amélioration de la productivité. Le sport est ainsi mobilisé pour atteindre une performance économique (Barbusse, 2002).

Enfin, le troisième type de bienfait par lequel Peugeot a pu valoriser la pratique sportive est en la mettant en avant comme un objet de loisir, permettant à l'ouvrier de se détendre en dehors des temps de travail. Cela renvoie à l'idée de bien-être, même si elle n'est pas nommée directement dans les discours.

*« Il existe des liens entre tranquillité et l'usage du vélo. (...) Le docteur Gebhart a défini les effets heureux de la bicyclette sur l'esprit. (...).
« Elle détourne des soucis de l'existence, distrait heureusement l'esprit et contribue au délassement du système nerveux. » » (« La bicyclette repose l'esprit », *Le Trait d'Union Peugeot* n°98, décembre 1937)*

On observe bien ici la volonté d'indiquer la pratique pour agir de manière bénéfique sur l'esprit de l'individu, ce qui est censé lui procurer du bien-être. Dans le modèle américain du sport d'entreprise évoqué ci-dessus, cela renvoie à l'idée de rendre le travail acceptable psychologiquement, liée à la volonté d'obtenir un ouvrier plus productif par la pratique sportive. De plus, les dirigeants de Peugeot ont souhaité particulièrement mettre en avant une offre sportive vectrice de bien-être comme une action de leur part pouvant être interprétée par leurs employés comme une préoccupation à l'égard de leur condition :

« Après une journée de labeur : saveur de l'effort désintéressé ! Le soir, chacun doit trouver une bienfaisante détente, dans les jeux du corps et de l'esprit. Cette évasion quotidienne du travailleur vers les distractions de son choix, Peugeot l'a encouragée en créant ou en patronant de nombreuses associations amicales. » (« Sochaux, don de Peugeot, brochure promotionnelle, 1935)

On retrouve ces propos dans une brochure promotionnelle distribuée au banquet de 1935 avec les concessionnaires en parallèle du lancement de la 402. Ce type de discours peut nous faire penser que la firme a souhaité que les ouvriers lui soient reconnaissants pour les travaux menés au développement de la pratique sportive dans le champ de l'entreprise. Or, jouer sur la reconnaissance des employés et la notion de bien-être peut être interprété comme un moyen de fidéliser ces derniers, renvoyant ainsi à une finalité évoquée auparavant. Par exemple, la

création du Club Athlétique de la Société Générale répondait directement à un objectif d'encadrer et de fidéliser le personnel en lui procurant un bien-être physique (Breuil, 2007) (Breuil, 2009). Cette notion de bien-être est beaucoup mise en avant dans la littérature, arguant qu'elle représentait une tentative des employeurs d'obtenir et de conserver des travailleurs clés, et de réduire autant que possible la rotation du personnel, l'absentéisme et le mécontentement des employés, qui étaient considérés comme nuisibles à la viabilité à long terme de l'entreprise (Heller, 2008). Cela répondait donc à des enjeux bien précis pour les dirigeants. Callède (2017) nous indique que l'offre sportive et notamment la notion de bien-être, mise en avant ici dans les discours des dirigeants de Peugeot, devait ainsi nourrir un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Nous pouvons donc en déduire que l'encouragement à la pratique sportive par le prisme du bien-être qu'elle procure a pu être un argument dans les discours de la firme pour tenter de fidéliser son personnel. De plus, l'idée pour le travailleur de pouvoir choisir les distractions de son choix est à relever ; en réalité ce choix se fait uniquement dans le champ des activités proposées par la firme. Cette dernière, dans son discours, trahit encore une fois la volonté d'organiser elle-même le temps libre de ses ouvriers, s'inscrivant dans un comportement paternaliste vis-à-vis de ces derniers.

En effectuant une promotion de la pratique sportive par le prisme de ses bienfaits prétendus, Peugeot s'est donc inscrit dans la logique évoquée précédemment de la pratique comme valeur d'entreprise, mais ce type de valorisation a pu renvoyer à des problématiques bien spécifiques. On peut ainsi considérer que la firme y voyait un triple enjeu : inciter à la pratique pour conserver un contrôle sur le temps libre de l'ouvrier, véhiculer auprès de ce dernier des représentations via la pratique pour atteindre notamment des finalités de productivité liées à la performance économique, et montrer la prise en compte de la condition du travailleur pour se donner bonne image auprès de ce dernier et tenter de le fidéliser. Par ailleurs, la diffusion de valeurs hygiénistes ne s'est pas faite que par le sport pour la firme, qui a souhaité mettre en avant l'importance de prendre soin de sa santé bien plus largement grâce à son magazine d'entreprises, avec une multitude d'articles dédiés à cette thématique. Par ailleurs, on perçoit dans les discours que cette notion d'amélioration de la santé (et du bien-être) vise également l'amélioration de la productivité de l'employé, ce qui rejoint les enjeux évoqués précédemment (Fridenson, 1989 ; Tichit, 1995). En effet, une main-d'œuvre saine et heureuse serait susceptible d'avoir une meilleure productivité. En analysant les discours, on perçoit que l'usage du sport fait par Peugeot a pu par moment se rapprocher de la vision développée par André Citroën, d'un sport fait pour « distraire le cerveau et l'entraîner à

travailler » (Schweitzer, 1982). L'accroissement de la productivité constitue ainsi un enjeu central de l'organisation du sport dans l'entreprise, qui ne relève pas de la pure philanthropie comme cela a été évoqué par Tichit (1995). Les entreprises comme Peugeot n'avaient ainsi aucun intérêt déconnecté de leurs réalités économiques (Pierre, 2006). En outre, les trois types de bienfaits de la pratique qui ont été évoqués renvoient également à la volonté de faire ressentir à l'ouvrier le fait que le dirigeant pense à lui, travaille à améliorer sa condition. On vise ainsi à le fidéliser en lui faisant ressentir une forme de privilège de travailler dans cette entreprise en particulier, à une époque où la main d'œuvre pouvait être très fluctuante.

C. Le rapport au sport féminin

Dans leur volonté d'encourager largement la pratique des ouvriers de l'entreprise, les dirigeants de Peugeot ont parfois pu évoquer la pratique féminine dans la communication interne. De manière générale, ils l'ont toutefois assez peu fait, environ une dizaine de fois sur l'intégralité des numéros du *Trait d'Union Peugeot*. Cependant, cette dimension va nous intéresser car elle va pouvoir potentiellement nous éclairer sur les représentations dont étaient porteurs les dirigeants dans l'entre-deux-guerres vis-à-vis de la femme.

Encourager les femmes à la pratique sportive, ce qui se faisait assez peu à l'époque, peut sembler être un moyen de rejoindre la volonté précédemment analysée d'investir l'ensemble du foyer, de la famille de l'ouvrier dans la pratique. On va ainsi leur mettre à disposition des sections leur étant réservée dans les clubs, visant à favoriser le fait qu'elles viennent pratiquer :

*« Les membres de la section féminine sont informés que les entraînements reprendront le lundi et le jeudi (...) à compter du 2 octobre. Les jeunes filles que ce sport intéresse peuvent se faire inscrire pendant les séances d'entraînement. » (« Sochaux : Basket », *Le Trait d'Union Peugeot* n°49, octobre 1933)*

Non content de ces espaces dédiés, on va également chercher à valoriser le fait qu'elles pratiquent :

*« Nous félicitons particulièrement les dames ayant pris part à cette sortie : des prix spéciaux leur furent attribués. » (« Beaulieu : Cyclo-Tourisme », *Le Trait d'Union Peugeot* n°34, juillet 1932)*

*« C'est un sport à la portée de toutes les bourses, ou les dames peuvent aussi bien briller que leurs maris ou leurs frères. » (« Beaulieu : Cyclo-Tourisme », *Le Trait d'Union Peugeot* n°36, septembre 1932)*

Nous pouvons supposer que le fait de se sentir obligé de mettre en avant les femmes venues pratiquer, signifie que ces dernières investissaient peu la pratique sportive à l'époque chez Peugeot, et donc que la direction a mis en place un effort spécifique pour les encourager à le faire. Encore au début de la Seconde Guerre mondiale, les dirigeants semblent ainsi bien souhaiter développer la pratique féminine :

*« Les sports féminins doivent se développer sous la bienveillante direction du Football-Club et des Sociétés Sportives patronnées par les Établissements Peugeot. Il est demandé à toutes les jeunes filles de 12 à 25 ans, désirant faire du sport, de bien vouloir prendre contact avec M. Turin, Secrétaire Général du Football-Club, ou avec M. Ménegaux, soigneur du Football-Club. » (« Sports féminins - Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°134, octobre 1941)*

Comme évoqué en début de paragraphe, cela renvoyait probablement à un enjeu d'amener l'ensemble des familles à la pratique sportive, notamment dans les clubs sportifs d'entreprise, afin de renforcer un contrôle sur l'ouvrier et sur la population du territoire au sens large.

Cependant, il semble que cette promotion de la pratique féminine ne se soit pas départie d'une certaine vision de la femme, dans le contexte de l'époque. En marge de la finale du championnat de France féminin de football, les dirigeants de la firme profitent de l'occasion pour diffuser leur opinion sur le sujet :

*« Que penser du football féminin ? À notre humble avis, ce n'est pas un sport de dame, il est trop violent et la constitution physique de la femme n'est pas faite pour ce sport, et puis la qualité de jeu ne supporte aucune comparaison avec le football masculin. Mesdames, jouez au basket-ball, au tennis, mais laissez le football aux hommes. » (« Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°20, mai 1931)*

Ces propos peuvent renvoyer aux idées véhiculées par exemple chez Renault à l'époque. Les femmes pouvaient pratiquer le sport, mais ne devaient pas aller l'encontre de la représentation gracieuse et élégante du corps féminin que l'on avait ; le rugby était considéré comme un sport

masculin opposé à cet idéal, et ne fût donc pas proposé aux femmes (Breuil, 2010). Les dirigeants de Peugeot semblent ainsi porteurs de représentations similaires, qu'ils ont souhaité diffuser au sein de leur personnel. La pratique du football est critiquée car ne répondant pas à leur idéal féminin, la violence semblant par exemple poser problème. Ainsi, on encourage la pratique féminine, mais pas n'importe laquelle, elle devait répondre à la vision des dirigeants. Le sport a pu être un prétexte pour asseoir cette vision de la femme. Nous avons pu identifier un article complètement dédié à cet objectif, dans lequel on présente le tandem comme un symbole des rapports hommes-femmes. Ainsi l'homme serait systématiquement assis à l'avant, dans un rôle de guide et dirigeant, et la femme derrière. Cela serait le symbole des choses en place, avec l'image de l'homme fort qui fait les efforts et de la femme qui doit obéir, suivre, et l'aider dans la mesure du possible. On profite de cette occasion pour véhiculer une idéologie antiféministe, en critiquant les « *partisans de l'émancipation féminine* » (« Le tandem, symbole de l'harmonie conjugale », *Le Trait d'Union Peugeot* n°108, octobre 1938). La métaphore sportive a ainsi pu permettre de diffuser des valeurs sexistes, elles-mêmes en lien avec une certaine vision de la femme probablement très répandue dans l'entre-deux-guerres.

Ainsi, si les dirigeants de Peugeot semblent s'être montrés enclins à développer la pratique féminine, l'offre sportive est restée variée selon le genre, en raison de représentations différentes des corps masculins et féminins. Ce que nous avons pu analyser dans la communication interne de la firme rejoint l'idée de clubs d'entreprise dominés par les hommes, et d'attitudes condescendantes envers la pratique féminine dans les magazines d'entreprise (Munting, 2003). L'usage du sport ne semble à aucun moment avoir eu de visées d'émancipation féminine. La diffusion d'une certaine vision de la femme n'est pas le fait du cas isolé du sport, mais s'inscrit dans un ensemble bien plus vastes. Ainsi, la volonté de la propager peut être retrouvée dans de nombreux articles du *Trait d'Union Peugeot*, par exemple par le biais d'une rubrique récurrente, le « Coin des ménagères », véhiculant une image de la femme fragile, dédiée aux tâches ménagères et investie dans l'entretien de son mari.

2. La promotion de valeurs liées à l'organisation du travail à l'usine

Au-delà d'une large promotion de la pratique sportive, que nous avons pu analyser comme une manière de tenter d'en faire une valeur d'entreprise et de diffuser par cette dernière d'autres représentations et valeurs, il semble que Peugeot ait souhaité promouvoir par le prisme du sport des valeurs liées à l'organisation du travail à l'usine. L'intérêt aurait été de mettre en avant une forme d'idéal à atteindre pour l'ouvrier, afin de tenter de rendre ce dernier le plus conforme possible à ce que les dirigeants attendaient d'un ouvrier « parfait » à l'usine, au regard d'intérêts de productivité et donc économiques. La firme aurait ainsi souhaité agir sur les processus de représentation et la construction de l'imaginaire chez le travailleur, en cherchant à lui faire intégrer ces valeurs, à ce qu'il cherche à les incarner. Cela revient à soutenir une idée de transposition des valeurs d'un champ à l'autre, c'est-à-dire que pour les dirigeants, si l'on retrouve ces valeurs chez l'ouvrier au sein du champ sportif, elles se retrouveront également dans sa vie professionnelle. Nous souhaitons alors nous interroger sur les enjeux auxquelles la diffusion de valeurs par le biais du sport, pouvant être identifiées comme en lien avec l'organisation du travail à l'usine, a pu renvoyer chez Peugeot dans l'entre-deux-guerres. Nous tenterons d'analyser ces enjeux en quatre temps, chacun renvoyant à un type de valeur. Dans un premier temps, nous verrons comment la firme a pu promouvoir le travail, le labeur, dans le but principal d'obtenir un ouvrier le plus productif possible. Deuxièmement, nous nous intéresserons à la valorisation de la discipline, afin d'inculquer un respect de l'ordre et de la hiérarchie. Troisièmement, nous montrerons que l'entreprise a fortement valorisé l'esprit collectif, ce dernier renvoyant au mode d'organisation du travail rationnel. Enfin, nous verrons comment ont pu être promues des valeurs renvoyant à un idéal masculin selon les dirigeants de Peugeot.

Dans la forme, ces différentes valeurs ont principalement été mises en avant à travers la retranscription des matchs des différentes équipes des différents clubs de la firme. On utilise ainsi les rencontres sportives, les victoires et les défaites, comme prétexte pour construire un récit qui va permettre de promouvoir des valeurs. On va notamment pouvoir le faire par l'utilisation d'un champ lexical spécifique relatif à chacune d'entre elles. La presse d'entreprise va ainsi régulièrement mettre en avant, chez le joueur ou l'équipe, des valeurs dont elle souhaiterait imprégner le travailleur. Pour ce faire, la firme s'est appuyée en majorité sur le football, car il était le sport dont on transmettait le plus les résultats des différents clubs d'entreprises, et sur des sports collectifs tels que le basket-ball ou le rugby.

A. Valorisation du travail, du labeur

Le premier type de valeurs mises en avant liées à l'organisation du travail à l'usine que nous avons pu identifier dans la communication interne de Peugeot est justement le travail, le labeur. L'idée que l'on pourrait déceler derrière cette valorisation serait d'en imprégner l'ouvrier, dans le but que ce dernier cherche à être le plus consciencieux et le plus investi possible dans le rôle qu'on lui confie à l'usine.

À ce titre, l'entreprise a pu mettre en avant à de très nombreuses reprises le fait que ceux qui triomphent en sport, y parviennent grâce à leur travail :

*« Nous adressons toutes nos félicitations aux juniors de l'A.S. Valentigney qui ont remporté le championnat de Franche-Comté. (...) Depuis 4 ans, (...) à force de travail persévérant, ils sont devenus des champions, nous dirons même des athlètes et d'excellents camarades. » (« Un beau sport pour les jeunes : Le basket-ball », *Le Trait d'Union Peugeot* n°102-103, avril-mai 1938)*

On pourrait y voir, depuis notre regard du XXI^{ème} siècle, la volonté de promouvoir une logique « méritocratique » avant l'heure. L'idée est que ceux qui réussiraient, qui obtiendraient des succès, y parviendraient par le fruit de leur travail. Cela vise à instiller dans l'esprit du travailleur l'idée que la « réussite » passe par le travail, et donc que s'il souhaite lui-même la connaître il doit se montrer besogneux. Dans la même logique, la firme a cherché à critiquer dans le champ sportif ceux qui ne travaillaient pas assez à son goût :

*« À Valentigney, Chavey, Sahm, et surtout Chaussade se mirent en vedette, les autres éléments, athlétiques et jeunes, s'ils veulent s'en donner la peine, pourront faire d'excellents joueurs dans quelques années. Mais encore une fois, ils devront se mettre sérieusement au travail. » (« Valentigney », *Le Trait d'Union Peugeot* n°45, juin 1933)*

L'idée soutenue ici est globalement la même, à ceci près qu'on se permet de faire remarquer que ceux qui ne s'en donnent pas la peine, ne se donnent pas les moyens en substance, ne sont pas encore « excellents ». Sans aller jusqu'à parler de critique de la figure de l'individu paresseux, on ne voit en tout cas pas d'un bon œil ceux qui seraient capables de mieux mais ne semblent pas travailler suffisamment aux yeux des dirigeants. Cela soutient la thèse selon laquelle l'exploitation de son plein potentiel dans un domaine, dans une discipline en temps

qu'humain passe par la nécessité de travailler. À nouveau dans le même ordre d'idée, la presse d'entreprise a pu attribuer le fait de ne pas être performant sur le terrain de sport à un manque de travail. Ainsi, lors d'un match de rugby gagné par l'équipe première du FCSM, mais durant lequel elle fût apparemment dominé pendant la seconde mi-temps, on va se montrer très critique envers cela, et estimer que cela démontrerait « *un sérieux manque d'entraînement* » (« Sochaux : Rugby », *Le Trait d'Union Peugeot* n°14, novembre 1930). L'entreprise s'est ainsi montrée très critique envers les individus ou les équipes qui n'étaient pas assez sérieuses à son goût, valorisant de fait la notion de labeur.

De plus, pour préciser ce parallèle entre le travail dans le champ sportif et le travail à l'usine, Peugeot a pu s'appuyer sur la mobilisation d'une figure sportive (nous reviendrons plus tard sur la manière globale dont la firme s'est appuyée sur des figures sportives pour véhiculer des représentations). Au sein d'un article dédié, nous avons pu observer un portrait élogieux dressé à Arthur Hueber, un ouvrier membre du Club de marche de Valentigney, très titré et très performant dans sa discipline, évoluant à un niveau mondial :

*« Nous souhaitons vivement que son exemple serve de leçon à tous les aspirants champions de notre région quel que soit le sport qu'ils pratiquent. Le directeur de l'usine où Hueber est occupé nous disait : « C'est un garçon sérieux qui le lundi arrive à son travail à l'heure habituelle, même s'il a participé à une dure épreuve la veille. » Sérieux dans le travail, sérieux dans le sport, Hueber est un vrai champion. » (« Un champion : Le marcheur Arthur Hueber », *Le Trait d'Union Peugeot* n°97, novembre 1937)*

Nous observons ainsi l'utilisation de l'image du champion sportif au service de la valorisation de la discipline et du travail. En effet, on estime dans l'article que ce dernier doit ses succès à son travail, et que sa capacité de labeur dans le champ sportif se retranscrit dans sa vie professionnelle ; on en fait ainsi un exemple, on valorise la figure de l'homme sérieux. D'ailleurs, le fait que ce dernier soit considéré comme sérieux au travail semble contribuer au fait qu'on le considère comme « un vrai champion », faisant ainsi l'éloge de ceux qui sont investis à l'usine.

Ainsi, par le prisme du sport, Peugeot a souhaité mettre en avant la valeur travail aux yeux des lecteurs du magazine d'entreprise. On a souhaité leur inculquer le goût de la lutte, le culte de l'effort, la notion de discipline dans son travail, ainsi que leur montrer que ses qualités pouvaient s'obtenir par la pratique sportive. Quelque part, la firme lutte de manière indirecte

contre la figure du paresseux. Les dirigeants semblent se représenter une forme de transposition de ces valeurs entre le champ du sport et le monde de l'usine, et le but recherché par la promotion de ces dernières est d'obtenir un ouvrier volontaire, et si possible le plus autodéterminé dans sa volonté de travail. Cela rejoint des enjeux de productivité et donc des finalités économiques, car on suppose que le travailleur est plus efficace que le paresseux. La sociologie moderne met également en avant cette idée que lorsque l'on parle d'instrumentalisation du sport par l'entreprise, cela permettrait d'impliquer davantage sur le plan mental les ressources humaines, et cela jouerait donc un rôle de mobilisation et de motivation (Barbusse, 2002). Cela semble être le cas ici, puisque l'on cherche concrètement à jouer sur la motivation de l'ouvrier à travailler. Par ailleurs, au sein de la communication interne de Peugeot, cela semble s'intégrer dans une stratégie plus globale de valorisation du travail, avec par exemple la remise de prix pour distinguer les ouvriers les plus sérieux, où l'on valorise les « *fidèles et dévoués collaborateurs* » (« Médailles d'honneur du travail », *Le Trait d'Union Peugeot* n°42, mars 1933). Les dirigeants diffusent même des représentations du travail qui serait nécessaire dans la vie, un devoir qui permettrait à chacun d'apporter sa collaboration à un labeur collectif qui élèverait le niveau de vie de chacun, et que celui qui rechignerait à la tâche serait un « *parasite* » (« La joie du travail », *Le Trait d'Union Peugeot* n°27, décembre 1931).

B. Valorisation de la discipline

Dans la continuité de la valorisation du travail pour l'ouvrier, Peugeot a également pu mettre en avant un type de valeurs renvoyant à la notion de discipline, de bonne conduite, d'ordre... Ces valeurs semblaient devoir générer principalement en termes de comportement un respect de l'autorité, de l'obéissance, une intégration au cadre fixé sans écart de conduite, etc. Cela renvoie au système vertical et hiérarchisé de l'entreprise, où l'on estime que l'obéissance est primordiale. Dans la littérature, on a pu identifier que chez de nombreux dirigeants dans l'entre-deux-guerres, encourager ses employés à faire du sport constituait un élément important d'une stratégie visant à contrôler le comportement de leur personnel sur le lieu de travail et en dehors (Crewe, 2014).

Ainsi, Peugeot va promouvoir ce type de valeurs en mettant en avant certains comportements dans le cadre du sport : les équipes jouant silencieusement, la courtoisie, la cordialité, la bonne tenue, le fait d'être « beau joueur » ... En bref, on renvoie à l'idée « d'esprit

sportif », qui est invoquée dès que possible. L'esprit sportif serait censé constituer une forme de code moral de l'attitude à adopter sur un terrain de sport, sous peine d'être mal vu. Or, dans les lignes du magazine d'entreprise, la firme est seule juge de ce qu'elle considère comme relevant de l'esprit sportif ou non ; elle peut alors soutenir l'imposition de sa propre morale auprès de ses employés. Dans ce qu'elle met en avant, il renvoie concrètement à des valeurs de l'ordre de la bonne conduite, de la discipline, de l'ordre, etc. Les dirigeants visent ainsi à faire intégrer leurs propres représentations à leurs lecteurs, afin que ces derniers adoptent des attitudes en accord avec ces représentations. L'entreprise va également passer par la critique du public trop véhément, des joueurs qui ne savent pas jouer silencieusement (c'est-à-dire qui se plaignent, qui invectivent, etc.), de la brutalité, de la grossièreté, de la nervosité, du manque de sang-froid, etc. En bref, tout ce qui ne renvoie pas à l'esprit sportif est fortement critiqué, et on souhaite faire comprendre à l'employé que ce type d'attitudes est inadapté. Des articles vont même être dédiés à cette notion « d'être sportif » :

« Nous recommandons à nos joueurs la plus grande correction vis-à-vis de l'adversaire mais aussi de l'arbitre, dont la tâche est quelquefois bien ingrate. On aime à voir jouer une équipe silencieuse et bien stylée, les bruyants et les brutaux font à leur équipe une réputation détestable. »
(« Soyez sportifs !... », *Le Trait d'Union Peugeot* n°2, novembre 1929)

En plus des éléments que nous avons identifié ci-dessus, nous pouvons observer ici la mobilisation de la figure de l'arbitre. Il était ainsi fréquent dans les discours de mobiliser la figure du capitaine de l'équipe ou de l'arbitre, afin d'utiliser le rapport entre le joueur et une figure d'autorité. Cet usage va permettre de reproduire dans le sport les schémas de ce qui pouvait se faire à l'usine, c'est-à-dire d'une forme de rapport hiérarchique où l'ouvrier doit se soumettre à l'autorité du supérieur ; dans le champ sportif, on véhicule dans les discours le fait que le joueur doit se soumettre à l'autorité de l'arbitre ou de son capitaine. Pour ce dernier, nous pouvons l'observer avec l'exemple de la retranscription de la finale du championnat du pays de Montbéliard entre l'ASV et le FCSM, où l'on félicite le capitaine de la première équipe « *qui a su se faire aimer et obéir* » (« L'A.S. Valentigney est Champion du Pays de Montbéliard », *Le Trait d'Union Peugeot* n°131, juin 1941). On vise ainsi à ce que le pratiquant sportif soit concrètement discipliné sur le terrain, c'est-à-dire respectueux et obéissant envers ses « supérieurs » ; en plus de viser sa bonne conduite et sa capacité à respecter l'ordre en mobilisant l'esprit sportif.

La notion d'obéissance a semblé être centrale pour les dirigeants de Peugeot. Nous avons ainsi pu la retrouver dans des discours impératifs :

« Quel est le jeune spectateur qui n'a pas rêvé devenir lui aussi une étoile du football ? Pourquoi pas ! Mais pour cela jeune homme, soigne ton corps, développe ton intelligence et apprends à obéir. Tout cela n'est pas si facile qu'on pourrait le supposer... » (« La vie d'un grand club : Le FC Sochaux », Le Trait d'Union Peugeot n°88, janvier 1937)

Nous observons ici la mobilisation de l'équipe première de football du FCSM (qui a par ailleurs été fortement valorisée, nous y reviendrons par la suite, ce qui a pu en faire une référence pour les employés de la firme, car elle en était l'équipe phare), afin de mettre en avant et même de tenter d'imposer, par le discours impératif, l'obéissance à la hiérarchie comme valeur. Nous pouvons donc analyser encore une fois le fait que la diffusion de valeurs par le prisme du sport se fait dans le but d'influer sur les représentations des lecteurs. On souhaite ainsi que le sportif soit obéissant envers les figures qui incarnent l'autorité dans le cadre de la pratique. De plus, nous pouvons noter une fois de plus que le propos est tourné vers la jeunesse du territoire, car on voit cette dernière comme la future main d'œuvre de l'entreprise, on souhaite donc l'imprégner le plus tôt possible de valeurs considérées comme importantes, ici la soumission à l'autorité.

Par le prisme du sport, Peugeot a ainsi souhaité mettre en avant des valeurs disciplinaires, de bonne conduite et d'obéissance. Le but était que l'ouvrier intègre ces notions dans le champ sportif, c'est-à-dire qu'il considère que sur le terrain « l'esprit sportif » est de mise, et que les figures d'autorité telles que l'arbitre ou le capitaine doivent être respectées et écoutées. Cela rejoint encore une fois l'idée de transposition des valeurs et comportements entre le champ sportif et le cadre de l'usine, les dirigeants espérant les inculquer pour les retrouver au travail. On espère ainsi obtenir un ouvrier réceptif à l'autorité et capable de discipline, de ne pas sortir du rang par sa mauvaise conduite. Cela relève probablement, comme dans le cas de la valeur travail, d'enjeux de productivité et donc économiques. En effet, nous pouvons supposer que dans la logique de rationalisation du travail en vogue dans l'industrie durant l'entre-deux-guerres, l'ouvrier docile et ne faisant pas de vague était vu comme potentiellement plus efficient. De plus, ces valeurs sont soutenues plus largement au sein du magazine d'entreprise. On va notamment les retrouver dans des articles dédiés aux écoles d'apprentissage de la firme, au sein desquels on observe une valorisation du développement du sens de la

discipline et de la bonne conduite. Cela nous confirme donc que les dirigeants souhaitaient retrouver à l'usine des ouvriers porteurs de ces dispositions, et qu'ils ont donc cherché à les incorporer.

C. Valorisation de l'esprit collectif

Peugeot a également pu mettre en avant par le prisme du sport des valeurs renvoyant à l'esprit collectif, à l'esprit d'équipe. Ces valeurs semblaient devoir soutenir la capacité pour l'ouvrier de travailler au sein d'un collectif, à l'ère du taylorisme et du travail à la chaîne. Le football semblait être parfaitement approprié aux yeux des dirigeants pour soutenir la mise en avant de ces dernières, car comme nous l'avons vu précédemment il était le sport collectif majeur autour de l'entreprise à l'époque. Ces valeurs ont assez logiquement été soutenues par le biais de sports collectifs. Dans les discours autour du sport, c'est la notion d'esprit d'équipe que l'on a pu le retrouver le plus souvent, car les collectifs se matérialisent bien souvent par des équipes en sport.

Afin de promouvoir l'esprit collectif, nous allons retrouver l'utilisation d'un champ lexical précis dans la pagination du magazine d'entreprise dédiée au sport ; on y utilise de manière récurrente les termes suivants : esprit collectif, esprit d'équipe, cohésion, camaraderie, fraternité, entraide, etc. Nous allons surtout observer la construction d'un discours autour de ces derniers. Nous pouvons observer la valorisation de joueurs ou d'équipes qui seraient porteurs ces qualités, et même parfois l'indication qu'une équipe a pu l'emporter grâce à ces dernières, en faisant ainsi un critère permettant la réussite, de la même manière que ce que nous avons pu évoquer avec la valorisation du travail. Nous pouvons également voir la valorisation de la pratique sportive comme un moyen de les développer, notamment via la pratique des sports collectifs. On suggère ainsi à l'ouvrier l'importance de valeurs collectives dans la pratique et dans le succès sportif, l'encourageant à les développer à titre personnel.

Au-delà de mettre en avant ces valeurs, nous pouvons observer la tendance à effacer la primauté de l'individu au profit du collectif, de l'équipe dans le cas du sport :

« On essaya de former une équipe en lui donnant une « personnalité » tout en faisant abstraction de l'individu. (...) La cohésion fut étudiée. Elle fait encore l'objet de soins spéciaux, grâce à une causerie hebdomadaire sur les règles, sur la tactique du jeu, avec l'aide d'un terrain en miniature où les

*joueurs sont représentés par des pions. » (« À l'A.S. Valentigney. Une équipe de jeunes qui monte... ! », *Le Trait d'Union Peugeot* n°110, décembre 1938)*

On fait donc ici « abstraction de l'individu », en travaillant l'équipe comme constituant un tout supérieur. Cela fait penser à l'usine, dans laquelle les dirigeants vantent la poursuite de buts communs vers lesquels on se dirige collectivement par la contribution de chacun, et où l'individu est effacé à leur profit. Par ailleurs, la dimension visuelle à laquelle renvoie cette citation est forte également, c'est-à-dire là encore à l'image de l'usine où l'ouvrier n'est qu'un maillon dans la chaîne, s'insérant dans un ouvrage collectif qui le dépasse largement. De plus, les dirigeants n'hésitent pas à poursuivre de manière directe la comparaison entre collectif sportif et collectif à l'usine :

« C'est le même esprit d'équipe qui anime les ouvriers, les contremaîtres, les ingénieurs ou les directeurs de l'usine... et les joueurs aussi qui défendent les couleurs de l'Équipe sur le terrain de football. » (« Sochoux, don de Peugeot, brochure promotionnelle, 1935)

On retrouve ces propos dans la brochure promotionnelle déjà citée précédemment, distribuée au banquet de 1935 avec les concessionnaires en parallèle du lancement de la 402. On y assimile l'esprit de l'équipe sportive (le FCSM ici), à celui que l'on peut retrouver dans le champ de l'usine. Cette assimilation correspondait donc aux représentations des dirigeants de la firme à l'époque, qui voyaient littéralement ces deux esprits comme étant les mêmes. Cela nous renseigne par ailleurs sur le fait qu'ils soutenaient bien le développement d'un esprit collectif à l'usine, au sein duquel ils souhaiteraient que l'ouvrier se rende compte qu'il fait partie d'un grand ensemble partagé avec ses collègues mais aussi ses supérieurs, comme un moyen de lui faire ressentir une proximité avec ces derniers par le simple fait de travailler dans la même entreprise qu'eux. Il devient alors assez clair au regard de ces éléments, que la valorisation de l'esprit collectif par le prisme du sport a pu se faire dans le but de le retrouver au travail. Ainsi, comme observé par Wahl (1986a), dans le cadre de l'entreprise l'équipe sportive peut justement devenir une forme d'entreprise, le joueur un employé et la pratique sportive n'est plus une finalité en soi.

En outre, les dirigeants de Peugeot ont pu soutenir des initiatives sportives bien concrètes afin de parvenir à leurs fins, comme par exemple la création d'un championnat de football inter-usines :

*« Nous ne pouvons qu'encourager de telles initiatives qui créent entre les joueurs une solide camaraderie. » (« Sochaux : Football inter-usines », *Le Trait d'Union Peugeot* n°98, décembre 1937)*

Cet évènement fût très fortement valorisé dans les pages du journal et de manière générale par l'entreprise, avec par exemple l'organisation d'une soirée spéciale pour la finale de la première édition. Nous avons pu observer la mise en œuvre de plusieurs initiatives de ce genre jusqu'à la guerre, avec entre autres la création d'un championnat de ping-pong inter-usines. Comme exprimé clairement dans la citation, ce type d'évènements permet à Peugeot de soutenir un esprit collectif, de camaraderie entre l'ensemble du personnel de ses différentes usines. Ils visaient ainsi à développer des liens, à rapprocher ce personnel par l'usage du sport. *In fine*, la volonté semblait être de faire ressentir à l'ouvrier le fait qu'il faisait partie d'un très grand collectif (environ vingt-milles employés pour la firme à l'époque), et qu'il devienne ainsi porteur d'un état d'esprit d'équipe, transposable au sein de l'usine.

Par le prisme du sport, Peugeot a ainsi souhaité mettre en avant des valeurs collectives, visant au développement chez l'ouvrier d'un état d'esprit imprégné de ces valeurs. Le but, une fois de plus, était de lui permettre d'intégrer ces notions par les discours et la pratique sportive, de lui faire comprendre la nécessité de se mettre au service du collectif dans ce cadre. La transposition d'un état d'esprit d'équipe sur le terrain de sport et à l'usine semblait ici couler de source pour les dirigeants ; on souhaitait alors obtenir un ouvrier capable de s'intégrer dans des ouvrages collectifs à l'ère de la rationalisation du travail, qui impliquait nécessairement le bon fonctionnement d'un travail en équipe dans l'industrie. Une fois de plus, la promotion de valeurs liées à l'organisation du travail à l'usine renvoie donc à des finalités d'amélioration de la productivité, et donc économiques. La promotion de valeurs collectives se fait largement par ailleurs dans le magazine d'entreprises, où l'on estime globalement que l'ouvrier est un rouage au service du collectif, qu'il est important que chacun donne du sien dans une dynamique solidaire pour faire tourner l'usine et assurer sa prospérité, dans un intérêt qui serait commun.

D. La mise en avant de valeurs liées à un idéal masculin ?

Dernièrement, Peugeot a pu mettre en avant par le prisme du sport un certain nombre de valeurs que nous pouvons considérer comme renvoyant à un idéal masculin, au regard des représentations des dirigeants de la firme. Nous allons tenter de justifier cette analyse au sein

de notre développement. Globalement, ces valeurs ou qualités semblaient renvoyer à une forme de virilisme, c'est-à-dire l'image de l'homme qui pouvait être dominante dans les représentations collectives à l'époque de l'entre-deux-guerres, une figure virile, courageuse, volontaire, etc. Nous avons pu observer une très large et très fréquente mise en avant des « qualités » suivantes : le cœur, le courage, la fougue, l'ardeur, l'énergie, la volonté, etc. On va notamment les retrouver dans énormément de retranscriptions de matchs, elles ont été très largement soutenues par le prisme du football et des matchs des différentes équipes de la firme.

On va ainsi très régulièrement mettre en avant, à travers l'utilisation d'un champ lexical spécifique, le fait que les équipes aient joué avec ces valeurs ou qualités. On va même attribuer les victoires au fait de les observer chez les joueurs au sein des équipes :

« Pourquoi les équipiers de Chavey ont-ils gagné de si belle façon ? C'est parce que durant toute la partie, ils firent preuve d'ardeur, de volonté, de courage. » (« Valentigney », Le Trait d'Union Peugeot n°39, décembre 1932)

On souhaite construire un discours dans lequel la réussite sportive est conditionnée au fait d'être porteur de ces qualités. Nous allons également pouvoir observer la mise en avant d'équipes capables de rivaliser avec d'autres qui seraient plus fortes :

« Il a fallu plus de 5 heures pour permettre aux deux clubs de se départager. Ce qui prouve qu'une équipe au jeu rudimentaire, mais courageuse et bien décidée peut tenir en échec une formation techniquement supérieure. » (« Valentigney », Le Trait d'Union Peugeot n°64, janvier 1935)

On prend ici l'exemple d'un match de l'Association sportive de Valentigney-Beaulieu (ou ASVB, fusion entre le club d'entreprise de Valentigney et celui de Beaulieu), où elle eut beaucoup de mal à battre une équipe inférieure techniquement, prétendument car les joueurs de cette dernière projetaient ces valeurs sur le terrain. Cela renvoie ainsi à l'idée que l'on pourrait tout faire avec ces valeurs, que l'on serait capable en sport de renverser des adversaires supérieurs en étant plus déterminé, en jouant avec plus d'intensité et de courage... Enfin, le troisième grand type de discours que nous pouvons retrouver est la critique des individus qui justement n'essayeraient pas d'incarner ces valeurs sur le terrain :

« À Valentigney, belle partie de la défense et des demis, mais quelques joueurs de la ligne d'avants furent particulièrement médiocres et insuffisants

en raison de leur manque d'ardeur, de courage et de forme. »
(« Valentigney », *Le Trait d'Union Peugeot* n°63, décembre 1934)

On attribue ainsi la mauvaise performance sportive au fait de présenter des carences de ces qualités. Ce qui est à observer dans la construction commune de ces discours, est qu'on occulte les autres paramètres pouvant influencer sur le résultat ou le contenu d'une rencontre sportive au profit de ces valeurs, qui seraient alors absolument déterminantes pour expliquer la victoire ou la défaite. On les place au centre de tout, sans par exemple évoquer l'aspect tactique. Nous pouvons l'interpréter comme une manière de tenter d'influer sur les représentations du lecteur, de lui faire intégrer qu'être porteur de ces valeurs est absolument central dans la performance et la réussite sportive.

Maintenant que nous avons vu de quelle manière ces valeurs ont pu être mises en avant par le prisme du sport, nous allons tenter de comprendre en quoi elles ont pu renvoyer à un idéal masculin aux yeux des dirigeants de Peugeot. Nous pouvons trouver des éléments de réponse dans un article mettant en avant le scoutisme :

« Le scoutisme doit être le complément indispensable de l'école. Il part du principe que l'instruction reçue en classe est insuffisante au jeune homme moderne, car celle-ci forme des hommes bourrés de connaissances, mais incapables de se tirer d'affaire dans la vie. (...) Pour former des hommes, il faut des exemples à suivre. (...) Le rêve de tout garçon, c'est de devenir le hardi explorateur ou de marcher dans les traces des grands hommes de notre histoire. (...) Comme leurs vaillants prédécesseurs, ils veulent être forts pour pouvoir rendre service, tenaces pour être utiles en toute circonstance, et mener à bien l'idéal qu'ils se sont donnés. » (« Le Scoutisme », *Le Trait d'Union Peugeot* n°28, janvier 1932)

Nous retrouvons ici globalement les valeurs que nous avons identifiées précédemment : le courage, la virilité, la volonté, l'abnégation... Or, on les relie directement à l'idéal de l'homme que chercheraient à atteindre les enfants ; il n'est alors pas difficile de comprendre que la firme a soutenu ces valeurs comme des objectifs à atteindre pour ses employés masculins. On peut appuyer le fait qu'elles semblent constituer un idéal masculin, en rappelant que l'idéal féminin promu par les dirigeants ne renvoie absolument pas à cette dernière, la femme devant plutôt être dans l'ombre et protégée par l'homme, le « guide » du foyer. Maintenant, si nous tentons d'analyser pourquoi Peugeot a pu faire la promotion de ces valeurs, nous pouvons nous rendre

compte que cela renvoie au fait d'obtenir un ouvrier le plus déterminé possible à l'usine. En effet, sur le terrain de sport, jouer avec courage, volonté, énergie, fougue, etc., dans le contexte et dans la manière dont on utilise ces termes, renvoie globalement au fait de se livrer totalement, de se « donner à 100% ». Si l'on souhaite transposer ces valeurs au cadre de l'usine, et cela semble être le cas puisqu'une fois de plus on soutient leur développement chez les enfants (future main d'œuvre), on vise ainsi un ouvrier qui consacrerait toute son énergie et toute sa volonté à la tâche qu'on lui confie. Cela rejoint en quelque sorte ce qu'on l'on a pu évoquer précédemment dans la partie dédiée à la valorisation du travail. On s'inscrit donc dans des buts de productivité pour la firme, et le sport a pu constituer un moyen de familiariser et de tenter d'imprégner le travailleur des valeurs citées et d'une forme d'état d'esprit en adéquation avec ces dernières.

Cependant, pour contrebalancer avec cet aspect, nous pouvons retrouver dans le magazine d'entreprise à plusieurs reprises la mention de l'aspect « scientifique » comme étant supérieur aux valeurs évoquées ci-dessus :

« Le 13 décembre, à Sochaux, l'équipe locale battait l'A.S. Messine, par 3 à 1. Durant ce match amical les locaux ne se donnèrent pas à fond, les visiteurs au contraire jouèrent avec beaucoup d'ardeur et de cran, mais une fois encore la science eut raison de la fougue. » (« Sochaux », Le Trait d'Union Peugeot n°28, janvier 1932)

Sur le terrain sportif, on véhicule donc l'idée que le jeu scientifique permettrait de triompher face au déploiement des valeurs liées à un idéal masculin, pourtant mises en avant comme primordiales. Nous ne pouvons ici qu'en émettre l'hypothèse, mais nous pouvons estimer que cela représente une valorisation de la rationalité. En effet, à l'ère de la rationalisation du travail, on souhaiterait véhiculer à l'ouvrier l'image du système scientifique comme lui étant fondamentalement supérieur ; ce dernier s'inscrit alors dans un tout qui le dépasse.

Par le prisme du sport, Peugeot a ainsi souhaité mettre en avant des valeurs liées à un idéal masculin, visant au développement chez l'ouvrier d'un état d'esprit imprégné de ces valeurs. On les a ici principalement véhiculées par les discours et l'usage d'un champ lexical spécifique, dans le but de diffuser une représentation d'un idéal sur le terrain de sport dont il faudrait se mettre en quête. Une fois de plus, nous pouvons penser que les dirigeants ont vu le sport comme un outil permettant de développer ces valeurs chez l'ouvrier, qui pourraient alors se retrouver dans son comportement à l'usine. On souhaite alors obtenir un travailleur

volontaire, investi, dédié à sa tâche. De manière générale pour toutes ces valeurs liées à l'organisation du travail à l'usine, leur promotion renvoie donc à des finalités d'amélioration de la productivité, et donc économiques.

Conclusion de chapitre

Globalement, la manière dont Peugeot a très largement soutenu et encouragé la pratique sportive auprès de son personnel au sein de sa communication interne nous permet de soutenir l'idée qu'elle a souhaité faire de cette dernière une valeur d'entreprise. Ainsi, elle a visé à garder un contrôle sur la manière dont le travailleur organisait son temps libre, dans une logique paternaliste. Elle a également tenté d'amener l'ensemble des familles ouvrières à pratiquer dans les dispositifs d'entreprise, afin de renforcer son pouvoir sur le territoire local en diffusant ses représentations à l'intégralité des foyers, et notamment en préparant les enfants à intégrer l'usine. De plus, la valorisation des bienfaits de la pratique physique lui a essentiellement permis de soutenir l'importance des notions d'hygiène et de santé auprès des ouvriers dans une perspective de productivité, et de montrer à ces derniers l'importance qu'elle attachait à l'amélioration de sa condition, là aussi à des fins économiques mais également dans un but de fidélisation de la main d'œuvre. En outre, il semble que la pratique féminine ait été soutenue également par la firme, mais d'une manière bien spécifique, corrélée aux représentations du corps féminin dont étaient porteurs les dirigeants.

De plus, nous avons pu identifier que par le prisme du sport, ces derniers ont tenté de diffuser plusieurs valeurs en lien avec l'organisation du travail à l'usine, dans un but de façonnement de l'état d'esprit de l'ouvrier de manière à le conditionner au travail rationnel. On retrouve des exemples similaires dans l'industrie automobile à l'époque, la création de l'Union Sportive Berliet par l'entreprise éponyme en 1916 semblant s'inscrire dans cette logique ; en effet, elle serait au cœur du façonnement de l'homme par l'industrie en un « *homo faber automobile* » (Grevet, 2017, p. 105). Le parallèle est effectué en ce sens entre l'usine et l'équipe de football ; l'équipe devient une forme d'entreprise, le joueur un employé et la pratique sportive n'est plus une finalité en soi (Wahl, 1986a). Le sport devient ainsi un outil permettant de « familiariser » l'ouvrier avec l'organisation du travail à l'usine (Bretin Maffiuletti, 2009). Dans le cas de Peugeot, la manière dont ont pu être mises en avant les valeurs évoquées dans la communication interne se rapproche de la logique qui a pu être identifiée au Racing Club de Lens, avec la mise en avant chez les joueurs de valeurs assignées au travailleur (Fontaine, 2016).

Selon Busseuil (2016), le sport pourrait permettre le développement de compétences que les ouvriers peuvent réinvestir dans le cadre du travail : ici nous avons pu observer peut-être plutôt la volonté de leur faire intégrer des représentations, on souhaite développer chez eux des dispositions mentales et psychologiques à réinvestir justement à l'usine. Ce qu'on attend de l'ouvrier s'inscrit alors parfaitement dans le grand objectif de rationaliser le travail. En effet, les valeurs que nous avons identifiées soutiennent la capacité du travailleur à répondre aux piliers identifiés de ce dernier : la capacité d'effort individuel de l'individu, puis la coordination encadrée de ces efforts individuels (« La Production américaine et la nôtre », *Bulletin des Usines Peugeot* n°10, 1^{er} octobre 1920). On se situe alors dans une forme d'éducation souhaitée du travailleur. Par ailleurs, la promotion de ces valeurs semble s'être s'insérée au sein du magazine d'entreprise dans un grand ensemble, au-delà de l'usage du sport. Fort est donc de constater une tentative d'imposition de leur propre morale de la part des dirigeants de Peugeot. De surcroît, la manière dont l'ensemble des valeurs évoquées ont été diffusées nous laisse à penser qu'on a souhaité en faire des valeurs communes au sein de la population ouvrière ; on pourrait alors y interpréter la volonté de diffuser une forme de culture d'entreprise. Elles renvoient en effet à la notion d'esprit de corps, qui signifierait un travail d'équipe efficace en intégrant l'individu au groupe de travail et à l'organisation ; or, c'est bien ce que Peugeot a semblé vouloir faire en diffusant ses valeurs, et l'esprit de corps a été identifié dans la littérature comme l'une des premières significations de la culture d'entreprise.

Cependant, en dehors de quelques exemples précis, nous ne nous sommes pas intéressés pour l'instant à la manière dont la firme a intégré dans sa stratégie la mobilisation de figures ou d'entités. Par conséquent, il s'agit d'étudier les grandes catégories d'acteurs que Peugeot a pu mettre en avant dans sa communication interne par le sport, et la manière dont la firme en a usé pour atteindre des finalités spécifiques, déjà évoquées jusqu'ici ou non.

V. Chapitre 3 : Les catégories d'acteurs mises en avant par Peugeot et la construction de leur rapport au champ sportif

Nous pouvons définir le terme d'acteur comme une figure qui joue un rôle au sein d'une action. Cette figure peut-être une personne physique ou un groupe de personnes, mais également une entité. Dans la communication interne de Peugeot liée au sport, nous avons pu identifier la mobilisation de personnes physiques, tels que les dirigeants ou les figures sportives, et d'entités comme l'entreprise elle-même ou les clubs sportifs lui étant reliés. Au sein du magazine d'entreprise, à partir du moment où l'on considère que les dirigeants ont instrumentalisé leur usage du sport, la mobilisation de ces acteurs renvoie nécessairement pour chacun à des enjeux spécifiques. Il convient alors de tenter de comprendre et d'expliquer, pour chaque catégorie d'acteurs, la nature de ce rapport, la manière dont on les a mis au service de cet usage instrumental et les buts poursuivis.

Nous allons donc chercher à nous interroger sur les catégories d'acteurs qui ont pu être mises en avant par Peugeot via l'usage du sport dans sa communication interne, et donc sur les enjeux et finalités spécifiques auxquels leur mobilisation a pu renvoyer. Nous avons pu identifier cinq grandes catégories d'acteurs, desquelles découleront donc les cinq temps de notre analyse. Dans un premier temps, nous analyserons la manière dont la firme s'est elle-même positionnée, ainsi que ses dirigeants, comme les acteurs majeurs du développement du sport à destination des ouvriers. Il semble qu'ils aient cherché à se mettre en avant comme des bienfaiteurs, visant à favoriser l'attachement du travailleur à l'entreprise. Deuxièmement, nous nous intéresserons à la manière dont les clubs sportifs d'entreprise ont pu servir d'instruments visant à développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, un enjeu qui a été largement évoqué dans la littérature. Par la suite, nous verrons que dans une logique similaire à la manière dont Peugeot a encouragé la pratique sportive, elle a également cherché à développer la consommation de spectacle sportif en mettant en avant le public. Cela a donc pu contribuer à la volonté de garder un contrôle sur le temps libre du travailleur. Dans un quatrième temps, nous verrons comment la mobilisation de figures sportives a pu se mettre au service de l'idéologie patronale, des valeurs et représentations que les dirigeants souhaitaient diffuser. Enfin, nous nous interrogerons sur l'éventuelle construction d'un rapport avec le territoire à travers l'usage du sport.

1. La firme et ses dirigeants : des figures bienveillantes, attentionnées et généreuses ?

Il semble que par le prisme du sport et notamment de la manière dont elle l'a développé au sein de ses usines, Peugeot se soit largement mis en avant elle-même en tant qu'entreprise où il ferait bon travailler. Dans une logique similaire, les dirigeants se sont en quelques sortes valorisés eux-mêmes. Le fait de s'octroyer une bonne image nous fait tout de suite penser à une volonté de faire ressentir un privilège au travailleur, lui faire ressentir la chance qu'il aurait d'être employé par cette firme-là, par ces dirigeants-là, et pas ailleurs. Dans les finalités attribuées au sport dont nous avons traité, cela peut donc renvoyer à la volonté de fidéliser le travailleur. De plus, le sport a pu être un moyen de rappeler la hiérarchie entre dirigeant et employé, appuyant une relation de domination. Nous allons donc chercher à analyser si nous pouvons effectivement retrouver cette logique dans la communication interne de Peugeot, et de quelle manière elle a pu la mener. Pour développer cet aspect, elle s'est principalement appuyée sur les possibilités de pratiquer mises à disposition du personnel, sur la vie des sections des clubs, ainsi que sur les résultats de ces derniers.

La première chose que nous pouvons observer dans les discours est la valorisation des moyens permettant au personnel de pratiquer un sport. Par exemple, en mettant en avant les équipements sportifs construits par la firme à proximité des sites d'usine :

« Dans le but de mettre à la portée des jeunes gens de nos usines des exercices sains et fortifiants, nous avons créé des centres d'éducation physique. »
(« Nos Centres d'Éducation physique », *Bulletin des Usines Peugeot* n°11, 1^{er} mars 1921)

Dans l'extrait cité, on va par la suite lister les équipements présents sur ces centres (des complexes sportifs) assez élargis, sur les différents sites d'usines, par lesquels on met à disposition de l'employé la pratique de nombreux sports (football, athlétisme, tennis, gymnastique, etc.). Dès la fin de la Première Guerre mondiale, Peugeot a ainsi proposé ce type de dispositifs à son personnel. Cela renvoie à ce que nous avons pu évoquer précédemment, sur la manière dont la firme a souhaité encourager la pratique sportive de ses employés. Cependant, nous pouvons proposer un deuxième niveau de lecture ici. Non content de permettre d'encourager l'ouvrier à la pratique, cela peut également constituer une manière de valoriser le travail mené par la firme en ce sens, et ainsi faire ressentir un privilège au travailleur avec l'idée

que la firme se préoccupe de lui et de ses possibilités de loisir, et éventuellement donner l'envie de la pratique justement par l'idée de jouir de ce privilège, en accord avec ce que nous avons évoqué précédemment. Cela constitue donc un moyen de valoriser la firme auprès du lecteur, ce que nous pouvons analyser comme un moyen de faire du sport un objet de fidélisation de l'employé. Dans la même logique, nous pouvons observer la valorisation des clubs sportifs d'entreprise :

*« L'Étoile Sportive Beaulieu-Mandeure a été fondée le 1^{er} mai 1922 ; nous profitons de ce dixième anniversaire pour féliciter ce club qui fait tout doucement son petit bonhomme de chemin et au sein duquel on pratique non seulement le football, mais aussi le basket-ball, l'athlétisme, la course à pied, la marche ; il y a peu de clubs Franc-Comtois qui peuvent en dire autant, bravo Beaulieu ! » (« Beaulieu », *Le Trait d'Union Peugeot* n°32, mai 1932)*

Nous pouvons estimer que de tels propos dans le magazine d'entreprise ne sont pas le fruit du hasard. En effet, il est aisé de supposer que les dirigeants de la firme avaient la main sur les clubs sportifs d'entreprise, ainsi que sur le journal d'entreprise. Cet extrait constitue alors un texte d'autosatisfaction, d'auto-valorisation du travail qu'ils ont mené, montrant ainsi au lecteur l'investissement de la firme dans le développement du sport. La mise en avant d'une gamme de sport élargie proposée dans le club vise à faire ressentir un privilège au travailleur et lui donner envie de pratiquer, exactement de la même manière que nous l'avons décrit ci-dessus. On souhaite ici lui montrer que ce qu'on lui met à disposition serait spécial et hors du commun. Enfin, le troisième type de valorisation que nous pouvons observer est celle des événements sportifs mis en place par la firme. Lors de l'organisation d'une manifestation sportive avec un match de football, de la course sur piste, de la course cycliste, etc., on va par exemple estimer que « *la fête des Sociétés Peugeot a remporté un très gros succès* » (« Valentigney », *Le Trait d'Union Peugeot* n°59, août 1934). Cela rejoint ce que nous avons évoqué ci-dessus (excepté le fait que cette fois on n'encourage pas le travailleur à la pratique en parallèle), avec une auto-valorisation de la part de la firme du travail qu'elle mène autour du sport, en offrant des loisirs au travailleur. Globalement, en reprenant des éléments qui ont déjà été évoqué précédemment à travers un deuxième niveau de lecture, nous pouvons observer dans la manière dont la firme a promu ses dispositifs sportifs la volonté de valoriser son propre travail, dans le but de faire ressentir un privilège à ses ouvriers. Dans l'entre-deux-guerres, de nombreuses entreprises spécifiaient ainsi la mise à disposition par exemple d'installations sportives dans leurs annonces de recrutement, conscientes du fait que, pour démontrer qu'elles étaient concernées par ce bien-

être des travailleurs, ces dernières représentaient une force d'attraction (Phillips, 2004). N'analysant ici que la communication interne, il serait difficile d'affirmer que Peugeot a souhaité faire de ses dispositifs un objet d'attractivité envers la main d'œuvre, mais nous pouvons le supposer. En revanche, il semble qu'elle en ait bien usé de manière à fidéliser ses propres employés. La mise à disposition de ces possibilités de pratique est ainsi vue comme une forme de paternalisme visant à renforcer son contrôle sur l'individu, en tentant de le séduire et en investissant le champ de ses loisirs (Sorez, 2012), ce qui rejoint ce que nous avons évoqué dans la partie précédente.

De surcroît, nous avons pu observer la claire volonté de la part de la firme de mettre en avant les ouvrages effectués autour du sport comme une marque de générosité. Le meilleur exemple se trouve sans doute dans un article dédié au mode de fonctionnement du FCSM :

« Devant la vague sans cesse grandissante du sport la Maison Peugeot n'hésita pas à engager d'importantes dépenses pour la construction d'un second stade ultra-moderne que tout le monde connaît. »

« Le professionnalisme naquit il y a un peu plus de 4 ans ; le F.C. Sochaux en fut un des promoteurs et les évènements lui ont donné raison puisque à chacune des rencontres disputées au stade de la Forge les spectateurs viennent, parfois au nombre de dix mille, applaudir les exploits des artistes du ballon rond. »

*« Sur un effectif de 1250 adhérents actifs du F.C.S, seul le 11 pro est susceptible de réaliser une recette, alors que toutes les autres équipes et sections laissent un déficit important : équipement, entretien des locaux, chauffage, matériel, entretien et aménagement des terrains, administration, correspondance, déplacement, publicité, etc... Lorsqu'on lit dans les journaux régionaux le chiffre de la recette du match joué la veille, on pourrait croire que les clubs font des bénéfices extraordinaires ; hélas, il n'en est rien. » (« La vie d'un grand club : Le FC Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°88, janvier 1937)*

Nous pouvons noter plusieurs choses ici. Tout d'abord le fait d'indiquer avoir engagé d'importantes dépenses face « à la vague sans cesse grandissante du sport », c'est-à-dire comme si la firme avait en quelque sorte subi la chose et n'avait eu d'autre choix que de suivre cette vague (alors que nous avons largement vu que Peugeot a en fait souhaité développer le sport), témoigne de l'envie de montrer une sorte de générosité au lecteur, montrer un côté bienfaiteur.

De plus le fait que Sochaux ait été promoteur du professionnalisme et que les événements lui auraient donné raison car le stade attire du monde renvoie à la même idée ; par son investissement financier dans le sport, la firme aurait offert la possibilité à ses ouvriers de pouvoir consommer du spectacle sportif, se plaçant à nouveau dans une position de bienfaitrice. Enfin, le fait d'évoquer les dépenses et recettes du FCSM vise ici à montrer premièrement que toutes les sections amateurs du club sont en déficit et que Peugeot n'y est pas gagnante financièrement, et deuxièmement de supposer au lecteur que contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'équipe professionnelle ne permet pas de réaliser de bénéfices suffisants pour combler ces pertes. L'idée sous-jacente est que lorsque la firme permet à ses employés de pratiquer un sport via des équipements et des clubs d'entreprises, elle y est perdante financièrement. On souhaite ainsi montrer véritablement l'entreprise sous l'angle d'une bienfaitrice qui ne pense pas à l'argent lorsqu'elle engage des réalisations sportives, qu'elle n'y est pas gagnante financièrement et le fait donc de manière désintéressée, au bénéfice de ses ouvriers. Dans sa communication interne, Peugeot et ses dirigeants ont ainsi souhaité se placer comme des figures généreuses, bienveillantes et attentionnées auprès de leurs ouvriers au regard de leur travail pour le développement du sport. Nous pouvons assimiler cela une nouvelle fois à une stratégie de flatterie de l'employé pour le faire se sentir privilégié, et ainsi le fidéliser à l'entreprise.

Or, nous avons pu voir dans la littérature que les entreprises n'ont aucun intérêt déconnecté de leurs réalités économiques (Pierre, 2006), et que les notions de « philanthropie » et de « pouvoir » vont de pairs et sont essentielles dans la compréhension des œuvres sociales mises en place par les patrons d'entreprise dans l'entre-deux-guerres (Tichit, 1995). Il est donc difficilement concevable que les dirigeants d'une entreprise se montrent fondamentalement généreux envers leurs employés, dans une dynamique totalement désintéressée. La sociologie du travail a observé que la mise à disposition d'une offre sportive sur le lieu de travail peut s'inscrire dans la volonté patronale de générer un processus de don coercitif, c'est-à-dire un phénomène dans lequel l'employé, se sentant redevable envers l'entreprise de lui mettre à disposition certains « privilèges » sur son lieu de travail, ressent l'obligation en retour de se montrer à la hauteur de ces privilèges. Cela peut également renvoyer à un processus d'instrumentalisation du sport au sein d'une stratégie de « séduction » de l'employé, dans le but de faire ressentir à ce dernier l'attention particulière que l'entreprise porterait à ses intérêts personnels (Pierre, 2006) (Pierre et al., 2010). De plus, cette idée est également ressortie de la littérature historique anglo-saxonne, avec l'exemple de l'entreprise Albert Herbert Ltd dans l'entre-deux-guerres. L'offre sportive était considérée par les patrons comme un « don ». Or,

les dons impliqueraient des engagements publics en faveur d'une cause commune ; il s'agit d'un processus de cession et d'acquisition de pouvoir par le biais d'une transaction qui implique une performance de la part des deux parties. Les libertés sont souvent assorties de restrictions compensatoires, et le bénéficiaire doit assumer la responsabilité de l'utilisation du don. Cette logique (paternaliste en l'occurrence) consiste donc à la fois à maintenir la hiérarchie sociale, et à cultiver les relations entre l'employeur et l'employé, de manière à ce que tous identifient un partenariat organique et mutuellement bénéfique (Gilchrist, 2007). Comme nous avons pu le voir, Peugeot semble s'être inscrit dans cette logique ; au-delà de tenter de fidéliser le travailleur, nous pouvons interpréter le fait de se placer en figure généreuse et attentionnée comme un marqueur de la volonté de cultiver son rapport de pouvoir, sa position dominante vis-à-vis de l'employé.

Par ailleurs, nous avons également pu observer dans le magazine d'entreprise la mise en avant de dirigeants dans la prise de fonctions liées au sport, par exemple en valorisant le rôle qu'ils auraient joué dans la réussite sportive d'un club :

« « La Boroillote » et son chef dévoué, M. Georges Gugelmann, méritent toutes nos félicitations pour les très remarquables résultats de leur persévérant travail. » (« Valentigney : Gymnastique », Le Trait d'Union Peugeot n°24, septembre 1931)

À l'occasion d'un concours remporté par le club de gymnastique, on donne ainsi de la visibilité au dirigeant, lui accordant une part du crédit du succès sportif des membres de son club, estimant que son travail est aussi digne d'être valorisé que le leur. Nous pouvons estimer que cela renvoie à une volonté de mettre en avant, de valoriser les dirigeants et le rôle qu'ils occupent, une manière de les présenter comme nécessaires à la bonne réalisation d'une tâche. Cela peut ainsi constituer un moyen de légitimer la position des dirigeants et de maintenir une hiérarchie, en accord avec ce que nous évoquons ci-dessus. Par transposition à la vie de l'usine (une volonté que nous ne pouvons que supposer), cela renvoie à la volonté de cultiver un rapport de pouvoir entre le dirigeant et l'employé. De plus, la réussite sportive des sportifs des clubs d'entreprise est très souvent évoquée comme « faisant honneur » aux dirigeants :

« La victoire de Zigan fait honneur au Boxing club Sochaux et à ses dirigeants : M. Richoux, président ; MM. Marbach et Millot, managers-entraîneurs. » (« Sochaux : Boxe », Le Trait d'Union Peugeot n°21, juin 1931)

On utilise ici la victoire d'un boxeur en Amérique pour mettre en avant les figures dirigeantes, comme pour les associer au succès de l'individu, de la même manière que nous venons de l'évoquer. La valorisation de la réussite, du succès du sociétaire se fait dans son rapport aux dirigeants, pouvant ainsi véhiculer l'idée d'une position dominante de ces derniers. Cela renvoie à l'image de l'ouvrier devant rendre des comptes à sa hiérarchie au sein de l'usine. Le sport a ainsi pu constituer pour les dirigeants un moyen de tenter de légitimer leur position dominante et d'entretenir leur rapport de pouvoir sur l'ouvrier en influant sur les représentations de celui-ci.

En outre, les dirigeants ont également pu se servir du sport pour tenter d'améliorer leur image en se montrant proches du personnel. Ce fût le cas par exemple en organisant un repas pour la fin du championnat de football inter-usines, en présence des deux équipes finalistes et de nombreux dirigeants de la firme :

*« Ce geste a été fort apprécié par les invités et l'un d'entre eux nous disait : « Nous étions une soixantaine et je vous assure qu'il n'y avait plus alors ni directeur, ni employé, ni ouvrier, mais des amis, ça c'est chic ! ». (...) M. Bonal (directeur d'une usine) a traduit de fort spirituelle façon tout le plaisir qu'il éprouvait à se trouver au milieu de ses amis de l'usine. » (« Football inter-usines », *Le Trait d'Union Peugeot* n°118, août 1939)*

Des initiatives de ce genre se multiplient, ou en tout cas leur présentation dans la communication interne, à partir de 1937. Elles représentent ainsi pour les dirigeants l'occasion de se montrer en public, de se mettre en scène proche de leurs employés. On y retrouve souvent la majeure partie de l'équipe dirigeante de la firme, dont le directeur Jean-Pierre Peugeot. Dans la retranscription de ce type d'événements dans le magazine d'entreprise, on met notamment en avant les nombreux discours prononcés par les dirigeants. Ils vont souvent porter sur l'autosatisfaction, l'autocongratulation à propos des travaux ayant été menés pour développement du sport (rejoignant l'idée de faire ressentir un privilège au travailleur), ainsi que sur les félicitations adressées aux joueurs, souvent en ressortant chez eux les qualités et valeurs citées dans la partie précédente. Ces discours ont donc pu être l'occasion de soutenir certaines finalités attribuées au sport évoquées précédemment, montrant la manière dont ces dernières ont été poursuivies de manière très large et systématique. Pour revenir au contenu de notre citation, ces initiatives ont donc été l'occasion de montrer une image de proximité des dirigeants avec les employés, dans le but de les rendre plus sympathiques, de les humaniser, constituant ainsi un moyen d'améliorer leur image. L'utilisation du terme « amis » va dans ce

sens, comme si dirigeants et employés pouvaient réellement être amis au sein d'un rapport de pouvoir descendant. Selon Gilchrist (2007) et Crewe (2014), les événements sportifs étaient vus comme des occasions d'apparaître en public pour les dirigeants d'entreprise, permettant d'être visualisé au centre des choses, et faire appel aux travailleurs en tant que membres d'une communauté plus large pour leur rappeler les liens qui les unissent. On semble s'être inscrit dans cette logique chez Peugeot ; en comparant avec l'idée évoquée précédemment d'usage du sport pour légitimer la position dominante des dirigeants, on se rend compte qu'un double but a été poursuivi en tentant également de les présenter comme sympathiques, sous un regard favorable. Ces deux logiques ne sont pas contradictoires, et peuvent même se compléter. Nous pouvons ainsi considérer que la volonté de consolidation d'un rapport de pouvoir a pu passer par la tentative d'améliorer l'image des dirigeants, dans le but que les ouvriers acceptent beaucoup plus facilement ce rapport, potentiellement même sans s'en rendre compte.

La mobilisation de la figure de l'entreprise et des dirigeants dans les discours semble avoir répondu à des enjeux spécifiques. Nous avons pu analyser dans un premier temps la volonté de se placer comme une figure généreuse et attentionnée envers les employés, par la valorisation de l'ensemble des travaux menés autour du sport et les prétendus efforts relatifs consentis, dans une logique se voulant désintéressée. Cela a pu viser à faire ressentir un privilège aux ouvriers, dans l'optique de fidéliser ces derniers à l'entreprise. De plus, cela a également pu être une manière sous-jacente de réaffirmer les rapports de domination en vigueur entre dirigeants et travailleurs. Cet enjeu a également été soutenu par la mise en avant de la bienveillance des dirigeants, ainsi que la valorisation de leur importance au sein des clubs sportifs d'entreprise. On a ainsi souhaité agir sur la construction de l'imaginaire et donc sur les représentations de l'individu. Cette mobilisation de la figure du dirigeant répondant aux mêmes logiques a pu être repérée à d'autres endroits du magazine d'entreprise, par exemple avec la valorisation d'autres œuvres sociales pour se mettre dans la position du généreux bienfaiteur, ou l'organisation de soirées diverses par le Secrétariat social de la firme. La stratégie appliquée au sein du champ sportif semble donc s'inscrire dans un ensemble plus global.

2. La valorisation des clubs d'entreprise pour créer un sentiment d'appartenance au sein du personnel ?

La littérature nous a permis de repérer le fait que durant l'entre-deux-guerres, de nombreuses entreprises ont développé leurs propres clubs, dont l'un des buts pouvait être de créer et soutenir un sentiment d'appartenance du travailleur. Ils devaient alors constituer un « pôle identificatoire » (Bui-Xuan, 1995) pour l'ouvrier. Peugeot devant être un acteur majeur de l'histoire des liens entre sport et entreprise, et ayant notamment été précurseur dans le développement d'un grand club professionnel, il est pertinent de se demander si elle a pu chercher à s'appuyer sur ses clubs d'entreprises et notamment le FCSM pour essayer de créer et d'instrumentaliser une forme de sentiment d'appartenance. Nous nous intéresserons donc à la manière dont Peugeot a mobilisé ses clubs dans sa communication interne, pour tenter d'éclairer ces enjeux. Pour mettre en avant le FCSM et les autres clubs d'entreprises, on s'est principalement et très largement appuyé sur les résultats et les retranscriptions de matchs de ces derniers.

En premier lieu, nous allons logiquement nous intéresser au FCSM, que nous avons comme prévu repéré comme l'équipe phare de la firme. Dans le magazine d'entreprise, on lui dédie ainsi quasiment à chaque numéro un espace important dans la partie dédiée au sport, notamment pour y diffuser ses résultats et les retranscriptions de ses matchs. Le rôle majeur que semble avoir joué le club dans la professionnalisation du football (Fridenson, 1989), est assumé et revendiqué par la firme dans les lignes du magazine ; on montre à l'employé les travaux menés pour développer une grande équipe. Le FCSM est ainsi très largement valorisé, comme nous pouvons le voir ici, cet extrait faisant suite d'une victoire contre un club parisien :

*« Près de 40.000 personnes ont assisté à cette magnifique partie, car c'était la première exhibition à Paris, cette saison, du club de Mattler dont la réputation grandit sans cesse. (...) Le public vibre intensément, applaudit à tout rompre les exploits des Doubistes, puis au coup de sifflet final, quitte le stade lentement comme à regret. (...) Sochaux a gagné une fois de plus en grand champion. (...) Toute la presse parisienne est unanime à louer comme il convient les exploits des Francs-Comtois et le public parisien impartial a ovationné les « Lions » d'une façon toute... méridionale à tel point que les deux équipes durent, à l'issue du match, faire un tour d'honneur, ce qui ne s'était jamais vu au football. » (« Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°66, mars 1935)*

Dans cet extrait, on retrouve à peu près tout de la manière dont le FCSM est valorisé au fil des numéros du magazine d'entreprise : on le met en avant comme un club très performant, à la grande renommée, qui serait loué partout où il passe, provoquant l'adhésion des foules et de la presse. Nous pouvons supposer que cela constitue une manière de chercher à faire ressentir de la fierté au lecteur, en lui montrant le fait que « son » club est brillant et performant. Le terme de « Lions » est largement utilisé par ailleurs pour désigner d'autres sportifs mais aussi les enfants ou les ouvriers de l'usine ; on en fait ainsi un symbole commun pour désigner l'ensemble des personnes liées à la firme. L'utilisation de ce terme renvoie donc à l'idée de lier le travailleur aux joueurs du club, dont il pourrait donc être fier. De plus, la notion de prestige semble être importante pour les dirigeants, dans même numéro on évoque par exemple les joueurs du club sélectionnés en équipe de France « *dont la sélection a donné plus de prestige encore au F.C. Sochaux.* ». L'utilisation de ce terme est récurrente dans les pages du magazine, dans la volonté de véhiculer une image positive du FCSM. Nous allons donc retrouver cette même stratégie au fil des numéros du magazine d'entreprise, avec la mise en avant de la réputation et de la popularité dont jouit le club dans le reste de la France et le fait qu'il attire beaucoup de spectateurs enthousiasmés, ainsi que le fait que les discours élogieux autour du club se multiplieraient, notamment par la presse nationale. De plus, on va qualifier régulièrement les matchs joués à l'extérieur ou à l'étranger de « *match de propagande* » (« Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°19, avril 1931). Cela pourrait nous aiguiller plutôt sur l'idée de la création de l'équipe pour réaliser une promotion de la marque. Dans la même logique, on a souhaité valoriser le fait que l'équipe de la firme dispute des rencontres à l'étranger :

« *Le F.C. Sochaux rentre d'une tournée triomphale en Allemagne.* »
(« Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°5, février 1930)

De la même manière que l'utilisation du terme « match de propagande », le fait que la firme ait souhaité que son club se produise à l'international laisse à penser qu'il a pu constituer un moyen de valoriser une image de marque, en se mettant en avant dans d'autres territoires grâce au sport. Bien sûr, dans la même logique que ce qui a été évoquée ci-dessus, cela permet de montrer dans les lignes du magazine d'entreprise la réputation et la popularité dont jouirait le club dans ces territoires, ce qui pourrait donc constituer l'objet d'une fierté pour les ouvriers. Enfin, on effectue très régulièrement une valorisation des performances sportives, du club notamment via la qualité de jeu qui serait proposée par l'équipe :

« Sochaux offrit au public enthousiasmé une véritable démonstration de jeu scientifique. » (« Sochaux », Le Trait d'Union Peugeot n°76, janvier 1936)

Cela renvoie donc à la volonté de valoriser l'image du club en interne. En outre, le FCSM est souvent mentionné et utilisé comme étant une référence pour les enfants qui en seraient des grands fans, par exemple dans les articles contant le déroulé des colonies de vacances où il est fréquent de voir la mention du club. Cela peut nous faire penser à la stratégie mise en œuvre chez Michelin dans l'entre-deux-guerres, avec l'existence de nombreux discours liés au sport à destination des jeunes du territoire, enfants d'ouvriers et représentant ainsi la jeunesse ouvrière, témoignant de la volonté des dirigeants de créer un attachement à l'entreprise chez cette population par le biais de l'ASM. (Blanchard, 2008). La manière dont Peugeot a pu mobiliser le FCSM dans ses discours, par exemple auprès des enfants peut nous renvoyer à cette même logique, le club étant alors un moyen de diffuser un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Ainsi, le FCSM a été très largement valorisé dans la presse d'entreprise. : cela a pu constituer un moyen d'inciter à venir soutenir l'équipe pour occuper le temps libre de l'ouvrier (nous reviendrons dessus sur le rapport construit au public sportif par la suite), une manière de refléter la réussite des travaux menés par la firme dans le domaine sportif dans la logique évoquée précédemment de faire ressentir un privilège au travailleur, et enfin faire sentir au personnel qu'il est privilégié d'avoir une équipe sportive performante dans le but de l'attacher et le fidéliser, potentiellement en tentant de générer un sentiment d'appartenance. En outre, la manière dont le club est mobilisé dans la communication interne lorsqu'on évoque ses matchs à l'extérieur peut nous faire penser à la volonté de faire du sport un outil de promotion de l'entreprise. La littérature nous indique que le vecteur publicitaire faisait partie des légitimations des entrepreneurs de la première moitié du XXème siècle pour développer des clubs sportifs d'entreprise (Martinache, 2018). De plus, les entreprises parrainées par l'employeur sont vues comme des piliers de l'émergence du sport professionnel (Phillips, 2004), comme cela semble être le cas du FCSM, et il est clairement identifié que certaines entreprises souhaitaient promouvoir leur image grâce à une équipe forte et performante (Crewe, 2014). De plus, un travail historique centré sur le FCSM nous indique que l'équipe se produisait initialement avec la volonté de produire du beau jeu au-delà de la victoire (ce qui est mis en avant dans la communication interne comme nous l'avons vu), que des publicités rapprochent l'équipe de football performante et la firme Peugeot, ou encore que les recrues onéreuses de joueurs, inhabituelles à l'époque, visaient à l'amélioration de cette image auprès des spectateurs (Mourat, 2006). Un travail par l'entrée économique nous indique que le FCSM jouait ainsi une

forme de rôle de représentant de l'entreprise sur les terrains de l'époque (Nys, 2010). Les éléments de communication interne semblent aller dans le sens de cette analyse, le FCSM semblant ainsi avoir constitué un moyen pour Peugeot de valoriser son image de marque. Cependant, nous ne pouvons ici, au regard des sources traitées, que supposer cela sans pouvoir le confirmer complètement.

Au-delà du FCSM, on observe dans la communication interne la valorisation des autres clubs sportifs d'entreprise : l'ASV, l'Association sportive d'Hérimoncourt, l'Étoile Sportive Beaulieu-Mandeure, etc. De manière générale, cette valorisation s'est faite par les mêmes moyens que pour le FCSM, étant simplement moins systématique : on observe ainsi la mise en avant des performances sportives des clubs, l'adhésion prétendue du public quand ces derniers jouent à l'extérieur, l'idée de prestige des clubs, le fait que les équipes disputent des « matchs de propagande », etc. Si le FCSM était l'équipe phare de la firme, la mobilisation des autres clubs sportifs d'entreprises s'est faite de la même manière dans une moindre mesure, et nous pouvons donc estimer qu'elle avait vocation à poursuivre les mêmes buts : faire sentir au personnel qu'il est privilégié d'avoir des équipes sportives performantes, encourager à soutenir ces équipes pour occuper son temps libre, refléter la réussite des travaux menés par la firme dans le domaine sportif, etc.

En prolongement de ce que nous venons de développer, Peugeot a pu avoir tendance à effectivement considérer ses clubs sportifs comme des sortes de prolongement de l'entreprise. Suite à des bons résultats de l'ASV, on va par exemple retrouver la phrase suivante :

« Nous félicitons sincèrement notre équipe porte drapeau. » (« Valentigney : Football-Association », *Le Trait d'Union Peugeot* n°15, décembre 1930)

On parle également des joueurs de ces clubs comme des sortes de représentants de leur société :

« Nul doute que stimulés, encouragés, se sentant appuyés, les joueurs auront à cœur de suivre les traces laissées par leurs aînés et de porter haut et ferme les couleurs de leur Société. » (« Association Sportive d'Hérimoncourt », *Le Trait d'Union Peugeot* n°35, août 1932)

De plus, on évoque des « équipes sœurs » (« Hérimoncourt », *Le Trait d'Union Peugeot* n°5, février 1930) quand deux équipes de la firme se rencontrent, l'Association sportive d'Hérimoncourt et l'ASV en l'occurrence. La manière dont sont évoqués les clubs d'entreprise fait donc clairement penser qu'ils étaient vus comme les dirigeants comme faisant en fait partie intégrante de la société Peugeot. La notion d'équipe « porte drapeau » est très forte cet égard,

nous renvoyant l'image de joueurs évoluant en fait pour l'entreprise, sous les couleurs de cette dernière. La citation suivante abonde dans ce sens, valorisant l'image des joueurs qui cherchent à gagner pour leur société, pour une cause commune plus large. On observe donc la mobilisation de ces clubs sportifs comme faisant partie d'une vision globale de la part de la firme, ces derniers semblant liés entre eux et à Peugeot pour atteindre des buts communs. On les considère donc bien comme des prolongements de l'entreprise. Cela renvoie à une dimension symbolique, le sport devenant un moyen de renvoyer systématiquement à l'image de la firme. Cela va dans le sens de la mobilisation de clubs sportifs dans le but de nourrir un sentiment d'appartenance du travailleur, car ce type de stratégies s'est largement appuyé sur des mobilisations symboliques, mais également comme un moyen de promouvoir la marque, car l'association directe faite entre Peugeot et ses clubs d'entreprises, ainsi que la manière dont on semble avoir voulu que ces derniers disputent des « matchs de propagande », nous permet de penser comme nous l'avons évoqué précédemment que la firme s'est servie de ses clubs pour valoriser son image.

Maintenant que nous avons identifié de quelle manière ont été valorisés les clubs sportifs d'entreprise dans la communication interne de l'entreprise, ainsi que le fait qu'ils semblent avoir été envisagés comme des prolongements de l'entreprise, nous allons nous intéresser aux moyens concrets qui semblent avoir été utilisés pour identifier les travailleurs à ces clubs dans la communication interne. Avant de nous intéresser à ces moyens, nous pouvons observer que Peugeot a ouvertement revendiqué le fait de faire du FCSM un symbole visant l'identification de chacun :

« Entre le travail créateur et le sport régénérateur, le F.C. Sochaux est devenu un symbole de fierté, commun à tous ceux qui, de près ou de loin, participent à l'activité industrielle de Peugeot. » (« Sochaux, don de Peugeot, brochure promotionnelle, 1935)

On retrouve ces propos dans la brochure promotionnelle déjà citée précédemment, distribuée au banquet de 1935 avec les concessionnaires en parallèle du lancement de la 402. La firme n'hésitait donc pas à mettre en avant le fait que le club servait de symbole commun pour tous les employés de la firme. Cela nous permet de confirmer le fait qu'elle souhaitait générer une fierté des ouvriers envers l'équipe, comme nous avons pu l'analyser précédemment. En fait, cet extrait simplifie grandement notre travail d'analyse sur les finalités spécifiques auxquelles ont pu répondre la mobilisation des clubs sportifs d'entreprise dans la communication ; l'existence

d'un sentiment d'appartenance à travers le club est ouvertement revendiquée, il est donc évident que la firme a souhaité que le travailleur s'identifie à cet acteur.

Pour ce qui est des stratégies utilisées dans les discours, nous pouvons déjà repérer l'utilisation de termes bien spécifiques, on va par exemple désigner les joueurs des clubs d'entreprise comme « *nos valeureux Lions* » (« Valentigney bat Strasbourg », *Le Trait d'Union Peugeot* n°1, octobre 1929). L'utilisation du terme « nos » constitue un moyen d'assimiler le lecteur à l'équipe évoquée, pour montrer que lui et cette dernière se situent dans un même espace commun et qu'il est donc normal qu'il la soutienne car c'est comme si elle faisait partie par exemple de sa famille. L'utilisation du possessif renvoie en effet à un rapport direct. Cela permet donc de favoriser l'identification, et donc le développement d'un sentiment d'appartenance. Il en va de même avec l'utilisation du terme « Lion », qui comme évoqué précédemment a été un symbole important dans les discours pour lier toutes les personnes gravitant autour de l'entreprise. Concrètement, le lion était le symbole de Peugeot et elle n'a pas hésité à le mobiliser dans le champ du sport, notamment quand il s'agissait de ses clubs d'entreprises. De plus, pour soutenir l'existence d'un lien entre l'ouvrier et ces derniers, nous avons pu observer l'évocation du FCSM comme d'un club redevable de son public :

« Par ce match, l'équipe de Mattler s'est réhabilitée aux yeux de son public qui commençait à douter de la valeur du 11 professionnel local. »
(« Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°38, novembre 1932)

L'équipe est ici présentée dans son rapport à « son public » (on sous-entend l'employé de la firme), envers lequel elle aurait une forme de devoir. Cela s'inscrit donc de l'idée de soutenir un lien, un rapport fort entre l'équipe d'entreprise et l'ouvrier, favorisant ainsi l'identification de ce dernier. Dans le même esprit, nous avons pu observer la mise en parallèle des sportifs amateurs de la firme avec les sportifs professionnels du FCSM :

« Ce résultat se passe de tous commentaires et prouve qu'à Sochaux si les « pros » font du beau travail les amateurs s'efforcent eux aussi de bien faire. » (« Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°41, février 1933)

On expose ainsi la volonté de valoriser ceux qui contribuent au club « dans l'ombre » ; cela soutient l'idée de la volonté de développer les liens entre club d'entreprise et ouvrier, en montrant à ce dernier que lui aussi peut apporter sa pierre à l'édifice dans le « travail » qui serait mené, comme pour l'inclure dans la réussite mise en avant du FCSM.

De plus, la firme s'est appuyée sur la production de symboles autour du FCSM. Nous avons ainsi pu repérer par exemple la publication d'un chant à la gloire du FCSM, dans lequel

on valorise l'équipe comme étant glorieuse, triomphante, jouant d'une façon magistrale... (ce qui rejoint ce que nous avons évoqué en début de partie) en disant également que les locaux peuvent être contents de cette équipe (« Gloire au F.C. Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°108, octobre 1938). On repère ainsi une production centrée sur le club, qui possède en fait une dimension symbolique puisqu'elle renvoie à un aspect identitaire. Cela renvoie une fois de plus à la volonté de forger un sentiment d'appartenance au club. L'entreprise a ainsi valorisé des productions autour du FCSM qui revêtaient une dimension symbolique, cette dimension renvoyant à l'entreprise.

En outre, nous avons également pu repérer la volonté de développer ce rapport au club sportif d'entreprise chez la jeunesse ouvrière. On emmène ainsi les enfants regarder le passage du Tour de France durant les colonies de vacances, valorisant le fait qu'ils crient « *Vive Peugeot !* » dès qu'ils voient un cycliste Peugeot (« Les Colonies de vacances Peugeot », *Le Trait d'Union Peugeot* n°59, août 1934). Cela renvoie à l'idée d'insuffler un « esprit de corps » dès l'enfance, de valoriser le plus tôt possible un sentiment de fierté lié à la firme pour développer ce dernier. On a ainsi souhaité que la jeunesse du territoire s'identifie le plus tôt possible aux équipes sportives de la firme pour favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance.

La plupart des entreprises ont ainsi pensé le sport comme important pour renforcer l'identification de la main-d'œuvre à l'entreprise (Smith, 2002), une forme de fierté à l'égard de cette dernière dans son ensemble (Phillips, 2004), et Peugeot semble bien s'être inscrit dans cette logique. En effet, la manière dont elle mobilise ses clubs sportifs d'entreprise le laisse penser, et nous avons pu trouver confirmation qu'elle a souhaité faire du FCSM un symbole de fierté commun à l'ensemble des travailleurs de la firme. En s'appuyant sur une très forte valorisation du club et sur la diffusion de symboles, elle a ainsi pu tenter de créer un sentiment d'appartenance chez son personnel, ce qui peut nous rappeler les stratégies mises en place chez Michelin à l'époque (Blanchard, 2009), le FCSM pouvant ainsi comme l'ASM constituer aux yeux des dirigeants un « pôle identificatoire » (Bui-Xuan, 1995). De plus, nous pouvons relier à cette logique la volonté de diffuser « esprit de corps » global, que l'on souhaiterait insuffler chez l'ensemble de son personnel, et permettant le fondement d'un collectif (Pichot, 2000). Les dirigeants n'ont d'ailleurs pas hésité à mettre en avant ce concept, l'évoquant en parlant d'ouvriers investis dans la manière de supporter leur équipe :

« *Tout cela révélait un très chic « esprit de corps ».* » (« Finale du Championnat de Foot-Ball inter-usines », *Le Trait d'Union Peugeot* n°104, juin 1938)

Il semble que l'on ait bien cherché à diffuser un esprit de corps par la mobilisation des clubs d'entreprise. De plus, cette volonté apparaît être comme un des premiers marqueurs de celle de diffuser une culture d'entreprise. Or, cette notion a pu être évoquée dans un travail historique autour du club de West Ham United, dans lequel on identifie la volonté des dirigeants d'entreprise que le club cimenter une « communauté » autour de l'usine et qu'il permette aux travailleurs de se sentir « représentés » (Korr, 1978). Cette stratégie nous rappelle étrangement celle que nous avons éclairé précédemment, ces éléments nous laissant alors penser que les dirigeants de Peugeot ont bien souhaité diffuser une culture d'entreprise en mobilisant ses clubs et notamment le FCSM. En outre, cette notion renvoie directement au sentiment d'appartenance évoqué précédemment, au sein duquel l'employé doit développer une forme de lien affectif et moral dépassant très largement la dimension contractuelle qui l'unit à l'entreprise. Ces différents enjeux que nous avons pu éclairer dans l'usage instrumental du sport qu'a fait la firme semblent ainsi très liés entre eux. Ces différentes volontés s'inscrivent dans une logique paternaliste au sein de laquelle on souhaite imposer des valeurs et des représentations au travailleur, et nous renvoient principalement aux finalités de tenter de fidéliser le personnel à l'entreprise, ainsi que garder un contrôle sur le temps de loisir ouvrier en développant son rapport au club et donc potentiellement son envie d'investir le stade en tant que spectateur. C'est de cet aspect que nous allons à présent discuter, en cherchant à comprendre comment Peugeot a souhaité mobiliser un public sportif.

3. Le public sportif : une mise en avant liée à l'idée de conserver un contrôle sur le temps de loisir de l'ouvrier ?

Le public constitue un acteur du sport, car sa présence ou non peut contribuer au modèle économique du spectacle sportif, et de plus il peut tenter de jouer un rôle durant une rencontre en encourageant ou au contraire en conspuant une équipe. Cela n'a pas échappé aux dirigeants de Peugeot, qui semble-t-il ont largement souhaité qu'un public sportif investisse les différentes manifestations sportives proposées par la firme, ainsi que les rencontres des différents clubs d'entreprise. La manière dont ils ont pu l'encourager dans leur communication interne semble rejoindre les types de stratégies que nous avons pu évoquer lorsqu'il s'agissait de la manière

dont la firme avait encouragé la pratique sportive. Ainsi, cela peut nous laisser penser que la principale finalité poursuivie a pu être la même, à savoir conserver un contrôle sur la façon dont l'ouvrier occupait son temps de loisir. Nous allons donc nous intéresser à la manière dont Peugeot a traité du public sportif dans sa communication interne, en cherchant à comprendre à quels buts celui-ci a pu renvoyer, quel intérêt avait la firme à mobiliser cet acteur. Les supports principaux permettant de mobiliser cet acteur dans le magazine d'entreprise ont été les événements sportifs et les rencontres des divers clubs d'entreprises, durant lesquelles on peut effectivement le retrouver.

La firme a eu recours à diverses stratégies pour mettre en avant un public sportif et encourager les gens à en faire partie. En premier lieu, elle a pu tout simplement le faire par le biais de l'impératif :

*« Allons, amateurs de spectacles sportifs, secouez votre torpeur et venez nombreux applaudir nos ruggers ! » (« Sochaux : Rugby », *Le Trait d'Union Peugeot* n°15, décembre 1930)*

Cela témoigne donc que Peugeot avait bien la volonté de mobiliser un public sportif en marge des rencontres des équipes de la firme. On encourage ici simplement le lecteur à venir en faire partie. Nous pouvons également repérer dans les discours la critique de l'absence de public lorsque l'on estime que le nombre de personnes présentes n'étaient pas à la hauteur, en marge par exemple d'épreuves d'athlétisme organisée sur le stade local, ou d'un match d'une équipe de football de la firme :

*« Malgré le beau temps, à part les officiels, il n'y avait pas dix spectateurs pour applaudir les jeunes athlètes, c'est lamentable. » (« Sochaux : Athlétisme », *Le Trait d'Union Peugeot* n°24, septembre 1931)*

*« L'A.S.V. a fait un très gros sacrifice d'argent pour recevoir aux Longines une équipe parisienne. Il est regrettable que le public ait été si peu nombreux. » (« Valentigney », *Le Trait d'Union Peugeot* n°53, février 1934)*

Nous pouvons ici repérer une stratégie un peu plus élaborée. On tente en effet, par le champ lexical utilisé (« regrettable », « lamentable ») de faire culpabiliser les gens de ne pas investir le champ sportif, comme s'il était critiquable de ne pas se rendre au stade en marge de compétitions sportives. Cela soutient l'idée que les dirigeants ont souhaité imposer leur propre morale, puisqu'ici nous pouvons avoir l'impression qu'il est intolérable qu'il n'y ait pas eu de

public sportif. De plus, le fait d'évoquer l'argent dépensé pour organiser une rencontre sportive peut renvoyer à ce que nous avons analysé lorsque nous avons discuté de la manière dont la firme et ses dirigeants se mettaient eux-mêmes en avant. En effet, on valorise la prétendue générosité de la firme envers ses employés, qui aurait consenti à des sacrifices (le mot employé est volontairement fort pour marquer les esprits) pour leur permettre d'assister à un spectacle sportif de qualité. On souhaite donc montrer qu'on leur met à disposition des privilèges dont ils ne profitent pas, comme s'ils devaient avoir honte de ne pas être venus au stade. Cela rejoint ainsi l'idée de « don coercitif », dans lequel l'employé doit se montrer à la hauteur des privilèges qui lui sont accordés. L'idée sous-jacente est donc que si la firme met à disposition de l'employé un spectacle sportif de qualité, ce dernier devrait nécessairement s'y rendre. Cette critique s'inscrit donc dans la logique de chercher à amener les individus au stade pour constituer un public sportif, en tentant de leur faire intégrer ce type d'occupation de leur temps libre.

Pour soutenir cela, on va également tenter de présenter des arguments pour motiver le travailleur à venir encourager les équipes de la firme. Nous pouvons retrouver cette logique dans un long paragraphe visant à exhorter les supporters à continuer d'encourager lorsque le FCSM ne mène au sport :

« D'autre part, nous pensons que les supporters n'ont pas encore compris leur rôle : Ce n'est pas lorsque l'équipe gagne qu'il faut crier : « Allez Sochaux ! » et prodiguer d'autres encouragements !... C'est quand la malchance semble s'acharner, lorsque les joueurs se ragent, qu'il faut manifester, donner confiance à son équipe, l'électriser !... Rappelez-vous l'A.S. Valentigney il y a quelque dix ans. Combien de fois n'a-t-on pas vu l'équipe, battue par 2 ou 3 buts, rétablir la situation grâce à l'attitude de son public, qui lui criait sa confiance et lui prodiguait ses encouragements avec un ardeur admirable... » (« Sochaux », Le Trait d'Union Peugeot n°74, novembre 1935)

L'idée ici est réellement d'attribuer un rôle au supporter, au public, en le rendant acteur du match. On soutient ainsi que les encouragements ont de réels effets sur la physionomie d'une rencontre sportive. Nous pouvons supposer que ce discours s'inscrit dans un but motivationnel, visant à motiver les travailleurs à se rendre au stade en les rendant important. De plus, les dirigeants tentent d'imposer leurs représentations aux travailleurs. En effet, l'idée développée indique également que jusqu'ici le public sportif n'encouragerait pas de la bonne manière,

cherchant ainsi à agir sur les représentations et dispositions du lecteur pour que celui-ci se conforme à ce qui est attendu, c'est-à-dire continuer d'encourager l'équipe du club d'entreprise même lorsque celle-ci perd. On souhaite ainsi dicter à l'employé la manière dont il devrait se comporter, visant à contrôler jusque son comportement dans ses temps de loisir. Cela peut également nous renvoyer à l'idée de développer un sentiment d'appartenance par le club sportif d'entreprise, en cherchant à lier l'ouvrier à ce dernier au-delà des moments heureux de victoire, donc en développant ce rapport, son supportérisme.

De plus, nous avons pu repérer une nouvelle fois la volonté d'étendre à la jeunesse ouvrière la diffusion de valeurs et représentations destinées au travailleur. On emmène par exemple les jeunes voir des événements sportifs dans le cadre des colonies de vacances :

« Le Tour de France a remporté le succès habituel. Il est passé le 11 juillet, et les colons sont allés le voir à la sortie de Maîche, à 8 heures du matin. »
(« Colonies de vacances : La Maison Blanche », *Le Trait d'Union Peugeot* n°83, août 1936)

Nous pouvons ici observer l'encouragement (et même l'imposition) aux enfants du territoire à investir le champ du sport, visant à développer ces dispositions chez eux dès le plus jeune âge. On souhaite ainsi que ces derniers s'accoutument avec le fait de constituer un public sportif, afin de les familiariser avec cette manière d'occuper son temps libre. Cela rejoint la stratégie globale de la firme que l'on a pu observer jusque-là, impliquant généralement la jeunesse ouvrière dans son usage du sport pour poursuivre des finalités similaires à celles que l'on souhaitait poursuivre auprès des employés, afin d'obtenir des individus déjà « conditionnés » lorsqu'ils commençaient à travailler à l'usine. Il semble ainsi que la principale finalité à laquelle ait répondu cette volonté de la firme d'encourager le développement d'un public sportif, ait été l'idée de conserver un contrôle sur le temps de loisir du travailleur, de la même manière qu'elle fût une finalité importante de l'encouragement à la pratique sportive. Nous pouvons également supposer que cela a pu représenter un enjeu économique pour la firme, plus de public sportif signifiant plus de recettes de billetterie en marge des manifestations et rencontres.

Par ailleurs, bien qu'ils aient souhaité encourager le plus possible à la consommation de spectacle sportif, il semble que les dirigeants de Peugeot aient quand même tenu à imposer leurs représentations du « bon supporter » en fonction de la pratique :

« Un nombreux public assistait à ces matches qui tous furent intéressants. Toutefois, nous demandons aux sportifs de la « touche » un peu plus de calme,

*le basket est un jeu très fin, très difficile à arbitrer, et les joueurs sont mis sur les dents par l'effort athlétique qu'ils doivent fournir, ne doivent pas être rendus trop nerveux par un public excité (...). Pour le football c'est très bien d'encourager son favori du geste et de la voix, sans exagération toutefois ; mais pour le basket, ce n'est pas tout à fait la même chose. » (« Beaulieu : Basket-ball », *Le Trait d'Union Peugeot* n°38, novembre 1932)*

Cela renvoie à une différence de conception de la pratique des différents sports, fléchissant une différence de conception de la manière de se comporter en tant que public sportif en fonction de la pratique. Cela nous indique donc une différence de représentations des dirigeants vis-à-vis des multiples pratiques sportives. Cela renvoie également à une volonté de cadrer le travailleur comme à l'usine, la manière dont lui intime d'ajuster son comportement et l'utilisation du terme « sans exagération » pouvant renvoyer à la diffusion de valeurs liées à l'ordre, à la discipline, que nous avons évoquées auparavant. Comme nous l'avons dit, on souhaite ainsi contrôler le comportement de l'ouvrier jusque dans ses loisirs, permettant d'intégrer de manière systématique des dispositions liées à ce que souhaitaient voir les dirigeants dans les rangs de l'usine. Le fait de venir encourager une équipe sportive est donc largement soutenu et encouragé par la firme, mais cela doit se faire dans le champ des représentations des dirigeants.

En outre, nous avons pu repérer par moment un traitement partial de l'information sportive. Nous allons ainsi parfois pouvoir observer dans les retranscriptions de matchs un ton partial, évoquant de la malchance pour l'équipe locale, mettant en cause le règlement lorsqu'il lui déplaît, n'hésitant pas à « chambrer » les équipes locales battues par les clubs d'entreprise... Nous avons vu au préalable que l'on a cherché à dicter la manière dont le public sportif devrait se comporter, or ici le ton de rédaction se place du côté que l'on pourrait imaginer proche du supporter lambda, partial, de mauvaise foi et capable de s'emporter. Nous pouvons imaginer que cela constitue une stratégie visant à favoriser l'attachement du travailleur à l'équipe de l'entreprise soutenue, en valorisant le fait de toujours se placer du côté du club que l'on encourage quitte à être de mauvaise foi, rejoignant ainsi les enjeux liés au développement d'un sentiment d'appartenance que nous avons évoqué précédemment.

Peugeot a ainsi largement encouragé le travailleur à venir consommer un spectacle sportif, notamment en le présentant comme un véritable acteur de ce dernier. Or, l'idée de contrôle des masses peut passer par l'encouragement de la consommation du spectacle sportif

par les ouvriers ; en soutenant les liens entre ces derniers et le club sportif d'entreprise de haut niveau, on conserve une main sur leur temps de loisir (Fontaine, 2013). Il semble que Peugeot ait fait du FCSM un objet permettant de conserver un contrôle sur la vie des ouvriers de l'usine, en s'immiscant dans leurs loisirs en transformant le spectacle footballistique en temps de « liberté normée » (Mourat, 2006). Notre analyse nous permet d'abonder dans ce sens, il apparaît de surcroît que la firme ne semble pas seulement s'être appuyée sur le FCSM (bien qu'il en ait été l'acteur majeur), mais sur l'ensemble de ses clubs d'entreprises, ainsi que sur les manifestations sportives qu'elle organisait. De plus, le fait d'encourager le travailleur à venir soutenir les clubs d'entreprises peut venir appuyer la logique identifiée précédemment de développer un sentiment d'appartenance et favoriser la diffusion d'une culture d'entreprise par ces derniers, en venant renforcer le rapport entre l'individu et le club. En outre, nous pouvons supposer que cela a également pu renvoyer à un enjeu économique, bien que nous ayons vu que les dirigeants de la firme exposent le fait de ne pas faire de profit avec leurs clubs, il est difficile d'imaginer qu'ils n'aient pas cherché à faire gonfler une source de recettes potentielles. Enfin, cela nous permet de nous questionner sur le fait que si nous avons analysé la pratique sportive comme semblant avoir été promue comme une valeur d'entreprise, il est possible que ce soit le sport de manière plus générale, car l'encouragement à consommer le sport comme spectacle semble s'être fait de façon assez similaire avec des finalités communes.

4. La mobilisation de figures sportives

Dans la communication interne de Peugeot, il n'est pas rare d'observer la mise en avant de figures sportives liées aux clubs d'entreprise. On les présente bien souvent sous un angle favorable, en mettant en avant leurs qualités telles que reconnues par les dirigeants de la firme. Or, les entreprises de l'époque qui ont mobilisé le sport ont cherché à identifier et utiliser les stéréotypes qui font le succès d'une figure sportive (Pichot, 2000). De plus, au RC Lens, nous pouvions retrouver la mise en avant chez les joueurs de valeurs assignées au travailleur (Fontaine, 2016), on valorisait ainsi des joueurs travailleurs, besogneux, qui ne sortaient pas du rang. Nous pouvons alors penser que le fait que Peugeot ait pu mobiliser des figures sportives a pu s'inscrire dans une logique similaire, en cherchant à mettre en avant chez ces dernières les valeurs que nous avons analysées précédemment comme étant liées à l'organisation du travail à l'usine, qu'elle souhaitait diffuser auprès de ses employés. Nous allons donc chercher à comprendre si la mobilisation de figures sportives s'est effectivement inscrite dans une logique

de diffuser des valeurs et des représentations à la population ouvrière, poursuivant ainsi le but évoqué précédemment de conditionner un état d'esprit relatif à l'idéal du travailleur au regard des dirigeants.

Premièrement, nous avons pu observer dans la communication interne de Peugeot la mise en avant très récurrente d'une seule figure : le capitaine du FCSM de l'époque, Étienne Mattler. Le FCSM étant l'équipe phare de la firme, valorisée comme telle dans le magazine d'entreprise, il semble assez logique d'avoir mobilisé prioritairement une figure liée à ce club ; les dirigeants estimaient sans doute augmenter ainsi la potentielle force symbolique de cette dernière. Nous avons ainsi pu relever la mention extrêmement fréquente du capitaine, souvent en personnifiant le club à travers lui. Le FCSM est ainsi très souvent qualifié comme « l'équipe de Mattler », « le club de Mattler », ou encore on va parler de l'équipe comme « les hommes de Mattler ». Il semble donc que la firme ait particulièrement souhaitée s'appuyer sur cette figure. Pour comprendre les raisons de ce choix, l'extrait suivant, un discours publié dans la presse interne de M. Maillard-Salin, le directeur du FCSM à l'époque, faisant suite à la 43^{ème} sélection record du joueur en équipe de France, est très révélateur :

« Mon Cher Mattler, tous nos jeunes sportifs ont le regard porté sur vous, et du meilleur de nos seniors jusqu'au plus jeune de nos minimes qui balbutie avec son ballon, tous n'ont qu'un rêve c'est de copier Mattler, ou plus exactement c'est de copier le grand Étienne car votre popularité est immense ! Alors que beaucoup de joueurs n'ont vu dans le football qu'une possibilité de bagarre ou un moyen de se livrer au mercantilisme, vous, vous avez toujours servi un idéal, (...) vous avez servi avec la plus grande des consciences professionnelles. (...) Vous avez trouvé le Club qui, par sa ligne de conduite stable, pouvait vous permettre un laborieux et constant perfectionnement. (...) Voici 11 ans que vous avez fidèlement servi le Football-Club de Sochaux-Montbéliard et personnellement je vous ai plus admiré dans l'adversité que dans le triomphe. Le Football-Club Sochaux-Montbéliard a eu des hauts et des bas, jamais votre moral n'en fut affecté, toujours vous avez conservé le sourire, et c'est dans les plus pénibles situations que retentissait le plus vigoureusement votre « Hardi les gars ! ». Aujourd'hui encore vous venez de nous donner une preuve magnifique des possibilités de redressement qu'offre une équipe lorsque son chef lui

communiqué sa foi. » (« Mattler », *Le Trait d'Union Peugeot* n°115, mai 1939)

Nous comprenons à travers celui-ci que la mobilisation récurrente de Mattler s'est faite en le considérant comme une forme d'idéal, de modèle à promouvoir auprès des lecteurs. On valorise ainsi chez lui son bon comportement en opposition avec les bagarreurs, sa conscience professionnelle renvoyant à la promotion du labeur, sa discipline, sa fidélité à l'entreprise, sa capacité à ne pas lâcher lorsque c'est plus difficile renvoyant à des valeurs liées à un idéal masculin, sa confiance dans le collectif, son attitude exemplaire en tant que « chef » ... En fait, on personnifie ici dans le champ sportif la majorité des valeurs qu'a souhaité promouvoir la firme, renvoyant à son idéal du travailleur. La mobilisation de cette figure s'inscrit donc dans la volonté de diffuser un certain nombre de ces valeurs, évoquées précédemment. De plus, le début du discours évoquant Mattler comme étant un modèle pour chacun témoigne de la volonté de mettre en avant cette figure, et appuie l'idée selon laquelle il serait un exemple à suivre pour tout le monde. On souhaite ainsi que le lecteur cherche à ressembler à ce dernier, en en faisant bien un idéal de l'employé modèle de la firme aux yeux des dirigeants. La mobilisation de cette figure spécifique renvoie donc bien à un intérêt de diffuser des valeurs et représentations auprès des ouvriers, cherchant ainsi à influencer leurs dispositions et donc leur comportement.

De plus, de manière beaucoup plus ponctuelle, nous avons pu observer la mise en avant isolée (c'est-à-dire au sein d'un seul article) de certains sportifs liés à la firme, souvent pratiquants dans les clubs sportifs d'entreprise et systématiquement par le prisme de leurs succès sportifs. Or, la mobilisation de ces figures semble s'être inscrite dans ce même but de promotion de valeurs notamment liées à un idéal ouvrier. L'exemple le plus frappant, que nous avons évoqué dans notre partie du travail consacrées aux valeurs diffusées par l'entreprise, est la mobilisation du marcheur Arthur Hueber. En effet, nous avons pu analyser dans l'article lui étant dédié l'utilisation de son image au service de la valorisation de la discipline et du travail. L'analyse plus complète des enjeux auxquels renvoient cette mobilisation se trouve en page 75. Nous pouvons également citer l'exemple de la figure suivante :

« C'est un brave petit gars, dont la passion est le vélo... Il court depuis quelques années déjà et il fait honneur à la marque qui l'équipe. Rossier est membre du Vélo-Club-Valentigney : c'est un garçon sympathique et modeste. Les succès succèdent aux succès, Rossier n'en demeure pas moins pas moins le petit gars timide que nous avons connu il y a quelques années, tout à ses débuts à l'A.V. Beaulieu... et c'est très bien ainsi... Rossier ne se vante pas ;

*il sait que pour vaincre, il faut souffrir... » (« Rossier un gars de chez nous, récent vainqueur du Tour de l'Est Central », *Le Trait d'Union Peugeot* n°105, juillet 1938)*

On met ainsi en avant un individu pour ses succès sportifs, en le présentant comme dédié à « la marque qui l'équipe » et donc à l'entreprise, discret (donc ne sortant pas du rang) et travailleur. Cela rejoint une fois de plus les valeurs qui ont pu être identifiées précédemment, confirmant donc que la mobilisation des figures sportives a été mise au service de la promotion de ces dernières, au sein d'une stratégie large. De plus, on considère de ces sportifs qu'ils furent « *un bel exemple pour les jeunes* » (« Sochaux : Athlétisme », *Le Trait d'Union Peugeot* n°59, août 1934). On se sert concrètement de leur figure pour promouvoir un idéal à atteindre, dans la même logique que ce qui a été évoqué avec le cas de Mattler. Cet idéal semble particulièrement destiné à la jeunesse ouvrière, ce qui rejoint la stratégie globale de la firme que l'on a pu observer à destination de sa future main d'œuvre.

Il semble ainsi que la mobilisation de figures sportives dans la communication interne de Peugeot, notamment celle d'Étienne Mattler, renvoie à la volonté des dirigeants de diffuser des valeurs spécifiques que nous avons pu évoquer précédemment, notamment liées à l'organisation du travail à l'usine. Cette mobilisation s'est donc adjointe à cette volonté, constituant un moyen de renforcer leur diffusion. La valorisation de ces figures a ainsi permis de tenter d'agir sur le processus de représentation des ouvriers, en tentant de promouvoir un idéal dans l'inconscient collectif, un idéal du travailleur dans l'esprit des dirigeants. Cela rejoint des finalités économiques que nous avons pu évoquer, car cet idéal renvoyait principalement à des enjeux de productivité. De plus, la manière dont on a pu souhaiter rassembler autour de figures identifiées, faisant principalement de Mattler une sorte de symbole commun, renvoie également à l'idée de la diffusion d'une culture d'entreprise, par une dimension symbolique.

5. La construction d'un rapport avec le territoire à travers l'objet sportif ?

Dans la littérature, nous avons pu repérer que le sport pouvait participer à la création d'une identité communautaire locale, à laquelle l'entreprise pouvait souhaiter être associée (Pichot, 2000) ; dans l'entre-deux-guerres, le groupe Casino avec l'ASSE s'est par exemple parfaitement inscrit dans cette logique (Dumons, 2011), en mobilisant une dimension symbolique du sport au-delà du champ de ses employés. Elle a ainsi souhaité diffuser sa culture

d'entreprise, notamment en favorisant l'identification des locaux à son club. L'investissement de l'entreprise dans le domaine du sport peut donc permettre de montrer son implication, son dynamisme au sein de l'espace public local, se faisant identifier comme acteur important de la structuration du territoire. Cela permet à l'entreprise de tenter d'étendre son influence politique locale au-delà de son rayon d'action traditionnel, et de se légitimer en se positionnant sur l'intérêt général. Au regard de la manière dont Peugeot a instrumentalisé le sport vis-à-vis de ses employés, il est possible qu'elle ait également eu des volontés plus larges impliquant le territoire local, visant ainsi à renforcer son influence sur ce dernier. Nous allons donc chercher la présence de marqueurs de ces potentielles finalités prêtées à l'usage du sport dans la communication interne de la firme. Lorsque le territoire local est évoqué dans cette dernière, on le retrouve principalement dans les résultats et retranscriptions des matchs des clubs d'entreprise.

Nous pouvons observer dans la communication interne de la firme la volonté de créer un lien entre ses clubs sportifs et la région, par exemple lors de bons résultats sur des compétitions interrégionales :

« C'est un beau résultat et nous félicitons bien sincèrement ces six excellents coureurs qui ont conduit les couleurs franc-comtoises à la victoire. »
(« Sochaux : Cross-country », *Le Trait d'Union Peugeot* n°19, avril 1931)

On peut retrouver le même type de discours concernant cette fois le territoire plus petit du pays de Montbéliard ; on évoque ainsi par exemple l'ASV comme « *le porte-drapeau du football montbéliardais* » (« Valentigney », *Le Trait d'Union Peugeot* n°37, octobre 1932). Le territoire est ainsi directement associé aux succès sportifs de l'entreprise. L'idée ici serait que les équipes ou les sportifs de Peugeot rempliraient un rôle de représentant de leur territoire lors des compétitions, au-delà de celui de représentant de l'entreprise. Cela nous renseigne sur la conception qu'avaient les dirigeants de la firme de leurs équipes, y voyant des symboles de fierté commune pour tout le territoire. Cela vient ainsi alimenter la volonté de développer un sentiment d'appartenance du lecteur, mais cette fois ciblé sur le territoire (donc la Franche-Comté ou le pays de Montbéliard) en plus de l'entreprise. De plus, ces éléments nous renvoient à la volonté de diffuser une culture d'entreprise au-delà de l'usine. Cependant, cet aspect ne peut pas être analysé plus en profondeur car ne bénéficiant que d'éléments de communication interne, nous ne pouvons pas repérer les moyens qu'auraient pu avoir les dirigeants pour promouvoir cela en dehors du champ de l'usine.

Au-delà de préciser des liens entre les clubs sportifs d'entreprise et le territoire, le magazine d'entreprise va être l'occasion de mettre en avant des liens directs entre les individus qui composent le territoire et ces clubs, notamment via le FCSM. Nous pouvons l'observer dans une lettre publiée écrite par instituteur du Jura (donc un individu non lié directement à Peugeot), à propos de la « nonchalance » de certains joueurs du FCSM sur le terrain, visant à leur rappeler la prétendue responsabilité qui pèserait sur leurs épaules :

*« Il faut que les joueurs sachent (...) qu'ils sont l'orgueil, la fierté, l'espoir de tous les sportifs de la région. (...) « Sochaux », c'est un nom que n'importe quel sportif franc-comtois ne peut prononcer sans respect ; c'est un nom qu'on entend sur la bouche de tous les gosses des villages les plus reculés. (...) Sait-on bien que tous les modestes « sportsmen » des villages comtois ont d'abord et tout naturellement l'amour de leur petite équipe locale, ensuite l'amour de la grande et belle équipe de Sochaux, qui représente pour eux la perfection même, le modèle idéal, l'étoile. » (« Une lettre... », *Le Trait d'Union Peugeot* n°91, avril 1937)*

Au-delà de la valorisation très forte du club (la perfection, l'étoile...), on soutient le fait que ce dernier est une référence sur le territoire, qu'il est une forme de pilier local auquel tous les sportifs s'identifient. La notion d'amour évoquée est très forte, renvoyant directement à l'idée d'un sentiment d'appartenance au club de la part des individus. Le FCSM serait donc une forme de représentant de tous les habitants de la région. Nous pouvons observer cette même idée ici :

*« Le stade de la Forge sera encore le rendez-vous des sportifs régionaux qui aiment voir triompher l'équipe locale, leur équipe. » (« Sochaux », *Le Trait d'Union Peugeot* n°50, novembre 1933)*

On défend ainsi le fait que le FCSM est l'équipe des locaux en utilisant le possessif, cela renvoie à nouveau à un sentiment d'appartenance, au fait que les régionaux s'identifieraient véritablement au club.

Les dirigeants de Peugeot n'ont donc pas hésité à mobiliser la notion de territoire, qu'il s'agisse de la région ou du pays de Montbéliard, dans leur communication interne par le prisme du sport. Ils ont soutenu l'idée que les clubs de la firme et notamment le FCSM remplissaient un rôle de représentant du territoire lorsqu'ils évoluaient en compétition, et que ces derniers auraient le soutien et l'amour de toute une région derrière eux. Cela nous permet de supposer une volonté de favoriser l'identification des habitants du territoire à ces clubs, permettant ainsi

de diffuser la culture d'entreprise et de renforcer son pouvoir local à travers cette dernière. Cependant, l'existence réelle et la manière de mettre en œuvre cette volonté ne peuvent pas réellement être analysées, car nous ne disposons que d'éléments de communication interne et nous ne pouvons donc pas observer les moyens concrets par lesquels cette politique aurait pu se mettre en place. Cette analyse nous permet toutefois de penser également que l'usage de la notion de territoire pouvait être un moyen de renforcer le sentiment d'appartenance des ouvriers, en l'étendant au territoire local et à la région, en plus de l'entreprise. Le fait de valoriser les clubs comme des représentants directs de ces derniers pouvait donc être un moyen d'y identifier le travailleur, pour lui faire ressentir une forme de double fierté. La communication interne non sportive de Peugeot nous dirige dans ce sens, car le territoire local est très régulièrement mis en avant, notamment via une section récurrente dans le magazine d'entreprise qui présente et valorise les différentes communes de la région. Cela renvoie donc à un enjeu d'attacher et de fidéliser l'employé à l'entreprise par le biais du sentiment d'appartenance, en étendant ce dernier au territoire local pour l'enraciner plus profondément encore.

Conclusion de chapitre

Globalement, nous avons pu voir que l'analyse des différentes catégories d'acteurs mis en avant dans la communication interne de Peugeot nous permettait de relever des enjeux et finalités variées accordées à l'usage du sport. La mobilisation de la figure de l'entreprise et de ses dirigeants nous a permis de repérer la volonté de fidéliser le travailleur à la firme, notamment en se valorisant comme étant bienveillant, généreux et attentionné à l'égard de ce dernier, visant donc à lui faire ressentir une sorte de privilège. De plus, cela a également été l'occasion de réaffirmer de manière sous-jacente la relation de pouvoir existante avec ce dernier, notamment à travers cette même stratégie d'exposer sa propre générosité, mais aussi en légitimant la position et l'importance des dirigeants à travers l'image du sport. L'enjeu de fidélisation du l'ouvrier a également pu être repéré dans le rapport construit avec le territoire, à travers lequel nous avons supposé la volonté d'étendre un sentiment d'appartenance à la région et au pays de Montbéliard, en plus de celui visant à lier l'ouvrier à la firme.

La mobilisation des clubs sportifs d'entreprise a elle pu renvoyer à des enjeux très interdépendants, dont l'instrumentalisation d'un sentiment d'appartenance fait également partie. Il semble en effet que Peugeot ait souhaité développer ce dernier en se servant de ses

équipes sportives comme un symbole ; elle les voyait d'ailleurs comme une sorte de prolongement de l'entreprise. Elle a ainsi favorisé l'identification de l'individu aux clubs, principalement le FCSM, et donc à la firme à travers eux. Cela a également pu permettre de tenter de diffuser un esprit de corps au sein du personnel, visant le fondement d'un collectif, et même probablement une culture d'entreprise. Nous pouvons donc retrouver ici de nouveaux enjeux liés à la volonté d'attacher et de fidéliser le travailleur à l'entreprise à travers ces différents aspects. En outre, développer les liens entre ce dernier et les clubs sportifs d'entreprises permettait de favoriser la consommation de spectacle sportif, et donc de conserver un contrôle sur sa manière d'occuper son temps de loisir.

Or, cet enjeu a également été soutenu par la promotion du public sportif, encourageant les individus à investir les gradins des différentes manifestations et rencontres sportives liées à l'entreprise selon cette même logique. Enfin, il semble que la mobilisation de figures sportives ait servi les enjeux évoqués dans la partie précédente, en permettant de promouvoir les valeurs et représentations souhaitées par les dirigeants à travers des sportifs de la firme faisant offices de symboles, et pouvant ainsi être valorisés comme des idéaux à atteindre. Ces derniers renvoyaient à une sorte d'idéal du travailleur au regard des dirigeants de Peugeot.

VI. Conclusion générale

Nous avons l'objectif d'éclairer le rôle du sport au sein d'une politique d'attachement et de fidélisation du travailleur à l'entreprise. Comme nous l'avions supposé, le FCSM et même les différents clubs d'entreprise ont pu constituer aux yeux des dirigeants des objets d'identification importants à l'entreprise. On a ainsi analysé la volonté de diffuser un sentiment d'appartenance à travers ces derniers, qui étaient vus comme des prolongements de la firme. Il semble également que la notion de territoire ait été invoquée dans le but de renforcer ce sentiment d'appartenance. De plus, la mise en avant des possibilités de pratiquer pour le travailleur à travers les équipements et les clubs sportifs d'entreprise, ainsi que la volonté affichée de promouvoir un bien-être par la pratique, ont également constitué des moyens de s'intégrer à cette logique, valorisant les « privilèges » dont serait en mesure de jouir l'ouvrier chez Peugeot.

En outre, il semble qu'une stratégie de flatteries de la part des dirigeants se soit également mise en place, en mettant en avant par divers moyens leur prétendue bienveillance, générosité et attention à l'égard du travailleur, ainsi que se montrant proche de ce dernier, dans le but de renforcer ce prétendu statut de privilégié dont il bénéficierait. On a ainsi cherché à lui renvoyer une représentation très positive de ses dirigeants. Le sport semble donc bien s'être inscrit dans une stratégie d'attachement et de fidélisation de l'ouvrier. Cette dernière s'est inscrite dans la période d'entre-deux-guerres, durant laquelle la main d'œuvre pouvait être très fluctuante, et les entreprises souhaitaient stabiliser au maximum leur effectif dans la logique de ne pas diminuer leur productivité, car nouvelle main d'œuvre signifiait devoir former, etc., et ainsi perdre en efficacité. Le sport s'est ainsi mis au service de cet enjeu pour la firme.

Cependant, au regard des sources investiguées, nous n'avons pas été en mesure d'analyser la potentielle dimension d'attractivité recherchée à travers le sport, qui aurait visé à attirer le plus grand nombre de travailleurs possibles puis les fidéliser dans cette même logique d'avoir un effectif le plus complet et le plus stable possible. Pour ce faire, il serait intéressant d'approfondir cette analyse en investiguant des éléments de la communication externe de Peugeot de l'époque. Nous pourrions ainsi mieux appréhender l'aspect global d'une stratégie d'attractivité et de fidélisation du travailleur.

Dans ce prolongement, nous souhaitons nous intéresser à la manière dont les dirigeants auraient pu viser à faire du sport un objet rendant le travail plus acceptable physiquement et

psychologiquement. La notion d'amélioration de la santé a bien constitué un axe majeur de justification de la mise en place d'une politique sportive dans l'usine, particulièrement dans le but d'encourager le travailleur à la pratique physique. L'argument hygiéniste a notamment beaucoup été développé à travers les deux sports majoritairement mis en avant dans la communication interne de Peugeot, le football et le cyclisme. La prise en considération de sa santé par l'ouvrier constituait un enjeu majeur pour les dirigeants de l'entreprise, ce que nous avons largement pu observer dans le magazine d'entreprise, notamment pour des raisons de contre-productivité induite par une mauvaise santé. D'ailleurs, l'amélioration de la santé visait également à améliorer la productivité, car le développement physique par la pratique sportive a lui aussi été un argument mis en avant. Les dirigeants se sont ainsi montrés très moralisateurs dans leurs discours à travers le sport, vis-à-vis de cet enjeu. Le temps de loisir était considéré comme un moment à risque si on laissait l'ouvrier l'organiser seul, et le sport a ainsi été vu comme l'outil parfait pour remédier à ces questions sanitaires, justifiant le déploiement d'une politique associée.

De plus, le sport a pu constituer un moyen de familiariser l'ouvrier avec le travail, notamment par la promotion de valeurs en liant avec le travail à l'usine. On visait ainsi, à travers le discours sportif, à faire imprégner à l'ouvrier une sorte d'idéal du travailleur à atteindre, laborieux, discipliné, collectif, etc., afin d'en faire un maillon parfait dans la chaîne de production. Cela rejoignait donc là-aussi des enjeux de productivité pour la firme.

En perspective, nous pourrions nous intéresser à la trajectoire des dispositions incorporées par les ouvriers de l'époque, ce qui constituerait un moyen d'analyser les retombées concrètes de ces politiques. En effet, ces dernières restent un point flou dans les sources que nous avons pu investiguer. Analyser de potentiels témoignages d'époque, ou tenter un examen plus large en investiguant des sources traitant de la condition des travailleurs au sein de la firme dans l'entre-deux-guerres, nous permettrait de mieux saisir la manière dont les dirigeants auraient pu obtenir les retombées concrètes souhaitées.

La manière dont le sport est mis en avant dans les discours nous permet de mieux comprendre comment il a pu constituer un objet visant à exercer un contrôle, une surveillance sur l'ouvrier, et même à éduquer ce dernier au regard de problématiques identifiées par les dirigeants de la firme. Il semble ainsi, comme nous l'avons supposé, que la pratique sportive ait constitué un moyen de raccrocher le travailleur à l'usine sur son temps libre, afin de contrôler ses loisirs. On a donc largement suggéré la pratique, la promouvant au rang de valeur d'entreprise au regard de l'aspect systématique de ce discours. Elle a pu être valorisée par ses

bienfaits ou par une moralisation des dirigeants sur celui qui ne pratiquait pas. Le temps libre est vu comme un temps que l'entreprise doit combler pour garder un contrôle sur le travailleur, et le sport est ainsi vu comme l'outil idéal pour cela. D'ailleurs, la firme ne s'est pas arrêtée à la pratique, puisqu'elle a également largement suggéré la consommation de spectacle sportif à ses ouvriers. Les motivations de cette idée de contrôle sur le temps libre du travailleur sont souvent liées à des finalités supérieures de contrôle relatives au contexte local ; les dirigeants peuvent viser de l'apaisement de tensions jusqu'au contrôle global de l'individu (Bretin Maffiuletti, 2009). Dans le cas de Peugeot, il semble que la tentative certains ouvriers de sortir de la pratique patronale (Fridenson, 1989) ait pu motiver cette volonté de contrôle.

De plus, les dirigeants de la firme n'ont pas caché leur volonté de diffuser un esprit de corps dans les rangs de leurs ouvriers. Le sport était ainsi vu comme l'outil idéal, permettant d'incorporer cet esprit ; il permettait comme nous venons de le voir d'organiser le temps libre et d'utiliser l'énergie excédentaire, ce qui constitue un moyen de contrôle. Il pouvait également contribuer à renforcer l'identité des individus au sein de l'entreprise, rejoignant alors la notion de culture d'entreprise. La manière dont la firme a souhaité diffuser un esprit de corps, ainsi qu'un certain nombre de valeurs et représentations notamment à travers des symboles comme les figures sportives nous permet de penser qu'il y a effectivement eu volonté d'utiliser le sport pour promouvoir une culture d'entreprise dépassant largement le cadre de son usage.

En outre, le sport tel que conçu par les dirigeants de Peugeot était également destiné aux familles ouvrières, en intégrant les femmes dans leur politique d'encouragement à la pratique, mais aussi et surtout les enfants. En effet, ces derniers étaient vus comme la future main d'œuvre de l'entreprise ; le sport a alors constitué un excellent moyen de tenter de les incorporer d'un certain nombre de dispositions, valeurs et représentations afin de les conditionner avant même leur arrivée à l'usine. La politique sportive globale de la firme à destination de ses travailleurs que nous avons essayé d'identifier est ainsi également destinée aux enfants du territoire.

Pour approfondir sur ce point, il serait intéressant de s'intéresser à la manière dont le sport a été intégré au programme d'œuvres sociales global que semble avoir mis en œuvre Peugeot, afin d'y analyser en détail les autres moyens de combler le temps libre du travailleur, ainsi que d'y retrouver plus précisément les éléments tissant l'intégralité d'une culture d'entreprise. À ce titre, il pourrait être intéressant d'investiguer l'ensemble des aspects de la communication interne de la firme, pas seulement liés au sport, ainsi que les archives témoignant de la vie de la société dans l'entre-deux-guerres, notamment celles concernant ses œuvres sociales.

Par ailleurs, si l'usage du sport pour promouvoir son image de marque semble avoir été un facteur très important dans la politique sportive de l'entreprise notamment à travers le FCSM, comme identifié dans la littérature, nos sources relevant de la communication interne ne nous ont pas permis d'investiguer en détail cet enjeu. Cependant, nous avons bien pu identifier qu'il était le club phare de l'entreprise, et qu'il semblait disputer des matchs à des fins promotionnelles. Pour approfondir cet aspect et mieux l'appréhender, bien qu'il ait été le plus évoqué dans la littérature, il serait intéressant d'investiguer les éléments de la communication externe de Peugeot de l'époque.

Enfin, nous avons souhaité nous questionner sur la dimension paternaliste fléchie par l'usage instrumental du sport de Peugeot. Nous avons dit que la mise en place d'un modèle paternaliste doit être nuancée et questionnée en fonction des endroits et des situations (Callède, 2017). Or, le sport s'insère ici dans une gamme complète d'œuvres sociales mis en place par la firme dans la deuxième moitié du XIXème siècle (Fridenson, 1979), renvoyant à une logique paternaliste. De plus, généralement la volonté de développer des programmes d'œuvres sociales plus larges renvoie à celle d'exercer un contrôle sur vie entière du travailleur (Vamplew, 2016). Dans les lignes du magazine d'entreprise, c'est ce que nous pouvons percevoir ; bien au-delà de l'usage du sport, Peugeot semble avoir souhaité contrôler, indiquer au travailleur comment gérer et organiser tous les aspects de sa vie. De plus, l'usage du sport semble s'inscrire dans cette logique, car la nature des discours tenus sont souvent assez infantilisants envers le lecteur, renvoyant à cette même idée de dicter l'organisation de sa vie. Ainsi, il semble que cet usage se soit inscrit dans un cadre paternaliste. De par la diversité des enjeux qu'il soulève, il nous renvoie conjointement aux deux modèles du paternalisme sportif, français et américain. Le modèle français du paternalisme sportif vise à maintenir une domination patronale par une politique autoritaire et des mobilisations symboliques (Noiriel, 1988), tandis que le modèle américain, tel que décrit par Fridenson (1989), vise l'amélioration de la productivité de l'ouvrier grâce au sport qui rend le travail acceptable physiquement et psychologiquement. Les finalités attribuées à un usage instrumental du sport par la firme nous renvoient bien à ces deux modèles.

L'étude de l'usage instrumental du sport par Peugeot nous a ainsi permis d'éclairer des finalités et enjeux multiples et variés. Cependant, notre analyse sur une période assez élargie ne nous a pas permis d'identifier de moments de rupture spécifique ayant infléchi la politique sportive de la firme, comme nous aurions pu le penser initialement. Nous pouvons conclure ces réflexions en appelant non seulement à l'approfondissement de cette étude de cas à l'aide des

pistes évoquées, mais aussi à la poursuite des recherches sur le thème de l'usage instrumental du sport par l'entreprise, la littérature historique n'étant que peu fournie.

Table des abréviations

ASM : Association Sportive Michelin (qui devient en 1922 l'Association Sportive Montferrandaise)

ASSE : Association Sportive de Saint-Étienne

ASV : Association sportive de Valentigney

ASVB : Association sportive de Valentigney-Beaulieu

CASG : Club Athlétique de la Société Générale (qui devient en 1919 le Club Athlétique des Sports Généraux)

FCSM : Football Club Sochaux-Montbéliard

FFFA : Fédération française de football association

RCL : Racing Club de Lens

Table des notions et concepts principaux

Communication interne : 35, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 63, 64, 70, 72, 74, 76, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 93, 95, 97, 98, 99, 103, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 116, 117, 118

Culture : 4, 13, 14, 19, 21, 22, 23, 24, 26, 29, 30, 31, 33, 37, 41, 57, 58, 65, 66, 86, 102, 107, 110, 111, 113, 114, 117

Diffusion : 3, 22, 23, 26, 36, 45, 56, 57, 69, 72, 73, 78, 101, 105, 106, 107

Entre-deux-guerres : 4, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 19, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 41, 43, 44, 47, 50, 58, 64, 70, 72, 73, 76, 78, 82, 89, 91, 92, 95, 97, 111, 115, 116, 117

Entreprise : 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119

Esprit de corps : 8, 12, 21, 22, 23, 25, 31, 37, 63, 86, 101, 102, 114, 117

Instrumentalisation : 6, 9, 12, 14, 18, 19, 25, 31, 76, 91, 114

Magazine d'entreprise : 39, 41, 47, 50, 52, 53, 61, 66, 69, 75, 77, 78, 79, 81, 84, 86, 87, 89, 92, 93, 94, 95, 96, 103, 108, 112, 113, 116, 118

Œuvres sociales : 6, 7, 20, 22, 25, 26, 31, 37, 39, 91, 94, 117, 118

Ouvrier : 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 100, 102, 103, 105, 106, 107, 109, 110, 113, 114, 115, 116, 117, 118

Paternalisme : 3, 6, 9, 10, 14, 15, 20, 24, 31, 32, 37, 90, 118

Peugeot : 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 23, 24, 25, 27, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118

Politique sportive : 17, 18, 19, 36, 41, 42, 43, 44, 116, 117, 118

Pratique sportive : 3, 15, 17, 18, 19, 22, 25, 26, 29, 35, 36, 48, 49, 50, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 76, 79, 80, 81, 85, 87, 88, 103, 105, 107, 116

Presse d'entreprise : 9, 11, 15, 23, 35, 45, 46, 47, 56, 57, 59, 73, 75, 97

Représentations : 7, 9, 13, 16, 17, 19, 23, 24, 27, 28, 30, 36, 43, 46, 47, 49, 52, 55, 56, 57, 58, 60, 63, 65, 66, 67, 69, 70, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 93, 94, 102, 105, 106, 108, 109, 110, 114, 115, 117

Santé : 15, 17, 18, 36, 49, 50, 55, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 85, 116

Valeur : 3, 4, 6, 12, 13, 22, 23, 24, 26, 33, 36, 45, 46, 47, 51, 52, 53, 56, 57, 58, 63, 64, 69, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 93, 100, 102, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 114, 116, 117

Table des auteurs

Barbusse, Béatrice : 3, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 66, 68, 76
Blanchard, Bertrand : 12, 13, 18, 26, 35, 36, 65, 97, 101
Bordet, Candice : 13, 28
Bretin Maffiuletti, Karen : 15, 20, 21, 36, 85, 117
Breuil, Xavier : 11, 16, 17, 28, 32, 43, 69, 72
Bui-Xuan, Gilles : 12, 25, 63, 95, 101
Burlot, Fabrice : 3, 18, 19, 24, 91
Busseuil, Tom : 14, 33, 86
Callède, Jean-Paul : 4, 9, 11, 25, 35, 37, 63, 69, 118
Chartier, Roger : 3
Crewe, Steven : 3, 11, 20, 22, 23, 24, 27, 33, 35, 76, 94, 97
Cuénot, Claude : 6
Defrance, Jacques : 3, 26, 32
Dumons, Bruno : 7, 29, 30, 111
Fontaine, Marion : 7, 24, 28, 85, 107
Fridenson, Patrick : 6, 7, 8, 9, 14, 18, 25, 28, 36, 37, 68, 70, 95, 117, 118
Gilchrist, Paul : 4, 19, 22, 24, 92, 94
Grevet, Jean-François : 15, 43, 46, 85
Guimelli, Christian : 27
Heller, Michael : 4, 11, 12, 21, 22, 23, 33, 57, 69
Korr, Charles P. : 13, 28, 102
Marsac, Antoine : 18, 66
Martinache, Igor : 4, 27, 32, 97
Mourat, Antoine : 7, 8, 11, 23, 24, 27, 28, 31, 36, 39, 40, 45, 46, 98, 107
Munting, Roger : 11, 17, 18, 23, 57, 72
Noiriel, Gérard : 20, 118
Nys, Jean-François : 7, 27, 98
Phillips, Simon : 3, 4, 11, 25, 27, 61, 90, 97, 101
Pichot, Lilian : 3, 12, 13, 18, 19, 21, 24, 29, 30, 91, 101, 107, 110
Pierre, Julien : 3, 4, 6, 8, 9, 10, 15, 18, 19, 24, 31, 62, 70, 91, 93, 101
Schweitzer, Sylvie : 14, 70

Smith, Adrian : 11, 15, 59, 101

Sorez, Julien : 23, 24, 25, 61, 90

Tichit, Philippe : 15, 18, 26, 70, 91

Trist, Suzanne : 18, 32, 36, 68

Vamplew, Wray : 4, 11, 17, 20, 32, 33, 34, 36, 57, 60, 118

Vigarelo, Georges : 3

Wahl, Alfred : 6, 15, 80, 85

Bibliographie & Sources

Bibliographie

Barbusse, B. (2002). Sport et entreprise : Des logiques convergentes ? *L'Année sociologique*, 52(2), 391-415.

Blanchard, B. (2008). Jeunesse ouvrière et pouvoirs industriels. Siècles. *Cahiers du Centre d'histoire « Espaces et Cultures »*, 28, 73-86.

Blanchard, B. (2009). Appartenir à un club : Les identités sportives dans la France du premier XXe siècle. *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, 107, 91-103.

Bordet, C. (2018). L'efficacité de l'utilisation du sport dans les stratégies marketing des entreprises, 2018, Université Paris II.

Bretin Maffiuletti, K. (2009). Les loisirs sportifs en milieu de grande industrie : Sport, patronat et organisations ouvrières au Creusot et à Montceau-les-Mines (1879-1939). *Le Mouvement Social*, 226(1), 49-66.

Breuil, X. (2007). Aux origines de la culture rugbystique de la Société Générale : Le CASG et la pratique de l'ovale entre 1903 et 1940. In J.-Y. Guillaïn & P. Porte, *La planète est rugby : Regards croisés sur l'ovalie*, Atlantica Musée national du sport, 113-126.

Breuil, X. (2009). Le tennis à la Société générale durant l'entre-deux-guerres. In P. Clastres & P. Dietschy, *Paume et tennis en France : XVe-XXe siècle*, Editions du Nouveau Monde, 157-166.

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*, 87(1), 69-78.

Bui-Xuan, G. (1995). Les Écoles Michelin optent pour la méthode naturelle. In P. Arnaud, J.-P. Clément, & M. Herr, *Éducation physique et sport en France : 1920-1980* (2^e édition.), Association francophone pour la recherche sur les A.P.S, 61-77.

Busseuil, T. (2016). Sport social et paternalisme. Thèmes moteurs du journal sportif L'Auto (1918-1939). *Sociologies pratiques*, 32(2), 23-32.

Callède, J.-P. (2017). Le sport et l'entreprise en France. Sociologie historique des modèles d'organisation et des rapports de force en présence. *Sciences de la société*, 101, 8-25.

Chartier, R., & Vigarello, G. (1982). Les trajectoires du sport : Pratiques et spectacle. *Le Débat*, 19(2), 35-58.

Crewe, S. (2014). What about the Workers? Works-based Sport and Recreation in England c.1918–c.1970. *Sport in History*, 34(4), 544-568.

Cuénot, C. (2020). Ouvriers et mouvement ouvrier dans le Doubs de la Première Guerre mondiale au début des années 1950. In *Ouvriers et mouvement ouvrier dans le Doubs de la Première Guerre mondiale au début des années 1950*. Presses universitaires de Franche-Comté.

Defrance, J. (1987). Patronat, patronage et patriotisme. In P. Arnaud, *Les athlètes de la République : Gymnastique, sport et idéologie républicaine 1870-1914*, Privat, 223-233.

Defrance, J. (2004). Les institutions sportives. *Cahiers français*, 320, 11-15.

Dumons, B. (2011). Le football dans la ville. Saint-Étienne au 20^e siècle. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 111(3), 11-21.

Fontaine, M. (2013). Le paternalisme est-il soluble dans la consommation ? L'encadrement des mineurs consommateurs en question. *Histoire, économie & société*, 32^e année (3), 75-86.

Fontaine, M. (2016). RC Lens, de la mine au terrain ? *Plein droit*, 108(1), 11-14.

Fridenson, P. (1979). Les premiers ouvriers français de l'automobile (1890-1914). *Sociologie du travail*, 21(3), 297-325.

Fridenson, P. (1989). Les ouvriers de l'automobile et le sport. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 79(1), 50-62.

Gilchrist, P. (2007). Sport under the Shadow of Industry : Paternalism at Alfred Herbert Ltd. In A. Tomlinson, *Image, Power and Space : Studies in Consumption and Identity*, Oxford: Meyer & Meyer, 3-26.

Grevet, J.-F. (2017). Sur le front du travail. Effort de guerre et gestion de la main-d'œuvre chez Berliet (1914-1920). *Guerres mondiales et conflits contemporains*, 267(3), 99-110.

Guimelli, C. (1999). Les représentations sociales. In *La pensée sociale* (Vol. 1-3453), Presses Universitaires de France, 63-78.

Heller, M. (2008). Sport, bureaucracies and London clerks 1880–1939. *The International Journal of the History of Sport*, 25(5), 579-614.

Korr, C. P. (1978). West Ham United Football Club and the Beginnings of Professional Football in East London, 1895-1914. *Journal of Contemporary History*, 13(2), 211-232.

Marsac, A. (2018). Le rôle du comité d'entreprise de la Régie nationale des usines Renault dans le développement des clubs de canoë : Sociabilités et territoires. *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, 138, 117-135.

Martinache, I. (2018). Les clubs sportifs d'entreprise, des organisations prises entre le marteau managérial et l'enclume syndicale ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 132(2), 55-65.

Mourat, A. (2006). Football et mono-industrie : Création et évolution d'un « style sochalien » à partir de 1928. In *Le football dans nos sociétés*, Autrement, 52-63.

Mourat, A. (2007). Sport et Presse d'Entreprise. L'exemple des Journaux Peugeot de 1918 à nos jours. In É. Combeau-Mari, *Sport et presse en France : XIXe-XXe siècles*, Paris Saint-Denis Réunion : Le Publieur Université de la Réunion, 191-206.

Munting, R. (2003). The Games Ethic and Industrial Capitalism Before 1914 : The Provision of Company Sports. *Sport in History*, 23(1), 45-63.

Noiriel, G. (1988). Du « patronage » au « paternalisme » : La restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française. *Mouvement social*, 144, 17-35.

Nys, J.-F. (2010). La surenchère des sponsors dans le football. *Géoéconomie*, 54(3), 63-77.

Phillips, S. (2004). 'Fellowship in Recreation, Fellowship in Ideals' : Sport, Leisure and Culture at Boots Pure Drug Company, Nottingham C.1883-1945. *Midland History*, 29(1), 107-123.

Pichot, L. (2000). Les usages du sport par les entreprises : Des stratégies entrepreneuriales aux stratégies des agents. *Regards Sociologiques*, 20, 53-65.

Pierre, J. (2006). Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres. *Staps*, 74(4), 69-84.

Pierre, J. (2015). *Le sport en entreprise : Enjeux de sociétés*. Economica.

Pierre, J., Pichot, L., & Burlot, F. (2010). Le sport en entreprise au service des pratiques managériales. *Communication*, Vol. 28/1, 133-160.

Schweitzer, S. (1982). *Des engrenages à la chaîne*. Presses universitaires de Lyon.

Smith, A. (2002). Cars, Cricket, and Alf Smith : The Place of Works-based Sports and Social Clubs in the Life of Mid-Twentieth-Century Coventry. *The International Journal of the History of Sport*, 19(1), 137-150.

Sorez, J. (2012). Du terrain à la buvette : Diffusion du football et contrôle social en région parisienne durant l'entre-deux-guerres. *Le Mouvement Social*, 238(1), 65-80.

Tichit, P. (1995). Ambivalence des œuvres sociales : Les associations sportives d'entreprise, 1920-1980. In P. Arnaud & T. Terret, *Éducation et politique sportives : XIXe-XXe siècles*, Éditions du CTHS, 243-253.

Trist, S. (1990). Le patronat face à la question des loisirs ouvriers : Avant 1936 et après. *Le Mouvement social*, 150, 45-57.

Vamplew, W. (2016). Sport, industry and industrial sport in Britain before 1914 : Review and revision. *Sport in Society*, 19(3), 340-355.

Wahl, A. (1986a). Football et idéologie au début du XX^e siècle : Les fonctions du football. In P. Arnaud & J. Camy, *La Naissance du mouvement sportif associatif en France : Sociabilités et formes de pratiques sportives*, Presses universitaires de Lyon, 299-307.

Wahl, A. (1986b). Le footballeur français : De l'amateurisme au salariat (1890-1926). *Le Mouvement social*, 135, 7-30.

Sources

Archives de l'Aventure Peugeot Citroën DS

Bulletin des Usines Peugeot, n°01 à 11, 1918-1921

Le Trait d'Union Peugeot, Revue mensuelle n°01 à 30, 1929-1932

Le Trait d'Union Peugeot, Revue mensuelle n°31 à 107, 1932-1938

Trait d'Union, Revue mensuelle n°01 à 141, 1929-1942

Peugeot Gazette. Notre Usine, Revue mensuelle (Beaulieu), 1932-1953

"*Sochaux, don de Peugeot*", brochure promotionnelle distribuée au banquet de 1935 avec les concessionnaires en parallèle du lancement de la 402, 1935

Visite des Usines de Sochaux-Montbéliard, fascicule de présentation, 1933

Archives municipales de Montbéliard

Trait d'Union Peugeot, Organe mensuel des établissements Peugeot dans le département du Doubs, 1929-1942

Le Pays de Montbéliard, Journal républicain indépendant, 1893-1944

Archives de la BNF (Gallica)

Le Miroir des Sports, 1920-1939

<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/cb38728672j/date&rk=42918;4>

Le Petit Comtois, 1883-1944

<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/cb34410688q/date&rk=85837;2>

Table des matières

Remerciements	1
Sommaire.....	2
I. Introduction	3
1. État des lieux de la connaissance liant Peugeot et le sport.....	5
2. Les thématiques identifiées dans les travaux scientifiques	9
A. Attraction et fidélisation de la main d’œuvre	10
B. Un objet occupationnel visant à rendre le travail acceptable	14
C. Éduquer, surveiller, contrôler	20
D. Le sport comme outil de promotion de son entreprise	27
3. Comment articuler ces thématiques au cas de Peugeot ?	31
II. Problématisation et méthodologie	35
1. Problématisation.....	35
2. Méthodologie.....	37
III. Chapitre 1 : Quels sports mobilisés dans la communication interne de Peugeot ?.....	43
1. Le football comme « sport-roi ».....	44
2. La très large mise en avant du cyclisme.....	47
3. Une grande variété de pratiques valorisées	52
Conclusion de chapitre	55
IV. Chapitre 2 : Les valeurs dominantes exposées dans la communication interne de Peugeot par le prisme du sport.....	57
1. La pratique sportive : une valeur d’entreprise chez Peugeot ?.....	58
A. La volonté d’amener le travailleur à la pratique.....	58
B. Une amélioration de la condition du travailleur grâce à la pratique physique ?	63
C. Le rapport au sport féminin	70
2. La promotion de valeurs liées à l’organisation du travail à l’usine.....	73

A. Valorisation du travail, du labeur	74
B. Valorisation de la discipline	76
C. Valorisation de l'esprit collectif	79
D. La mise en avant de valeurs liées à un idéal masculin ?	81
Conclusion de chapitre	85
V. Chapitre 3 : Les catégories d'acteurs mises en avant par Peugeot et la construction de leur rapport au champ sportif.....	87
1. La firme et ses dirigeants : des figures bienveillantes, attentionnées et généreuses ? .	88
2. La valorisation des clubs d'entreprise pour créer un sentiment d'appartenance au sein du personnel ?.....	94
3. Le public sportif : une mise en avant liée à l'idée de conserver un contrôle sur le temps de loisir de l'ouvrier ?	102
4. La mobilisation de figures sportives	107
5. La construction d'un rapport avec le territoire à travers l'objet sportif ?.....	110
Conclusion de chapitre	113
VI. Conclusion générale	115
Table des abréviations	120
Table des notions et concepts principaux	121
Table des auteurs	123
Bibliographie & Sources	125
Bibliographie	125
Sources	129
Table des matières	130
Annexes	I
Annexes 1 : Référence des archives	II

Annexes

Annexes 1 : Référence des archives

Archives de l'Aventure Peugeot Citroën DS

Bulletin des Usines Peugeot, n°01 à 11, 1918-1921

Référence du document : DOS2012BIB-00137

Le Trait d'Union Peugeot, Revue mensuelle n°01 à 30, 1929-1932

Référence du document : PI2012BIB-00214

Le Trait d'Union Peugeot, Revue mensuelle n°31 à 107, 1932-1938

Référence du document : PI2012BIB-00215

Trait d'Union, Revue mensuelle n°01 à 141, 1929-1942

Référence du document : DOS2012BIB-00138

Peugeot Gazette. Notre Usine, Revue mensuelle (Beaulieu), 1932-1953

Référence du document : DOS2012BIB-00073

"*Sochaux, don de Peugeot*", brochure promotionnelle distribuée au banquet de 1935 avec les concessionnaires en parallèle du lancement de la 402, 1935

Référence du document : PI2017ECR-00089

Visite des Usines de Sochaux-Montbéliard, fascicule de présentation, 1933

Référence du document : DOS2009RE-05325

Archives municipales de Montbéliard

Trait d'Union Peugeot, Organe mensuel des établissements Peugeot dans le département du Doubs, 1929-1942

Référence du document : PER077

Le Pays de Montbéliard, Journal républicain indépendant, 1893-1944

Référence du document : PER015

Quels usages instrumentaux du sport peut-on déceler dans la communication interne de Peugeot durant l'entre-deux-guerres ?

Paul Bergounioux-Even, sous la direction de Michaël Attali

Résumé

La littérature se montre relativement peu riche au sujet de l'usage du sport par l'entreprise, alors que l'intention pour ces dernières d'investir ce champ renvoie à une tendance qui semble s'être accentuée depuis les années 1980 (Pierre, Pichot & Burlot, 2010). La présence du sport sur le lieu de travail a ainsi suscité relativement peu d'intérêt de la part des historiens de l'économie et du sport (Vamplew, 2016). À partir de l'étude de cas de Peugeot dans l'entre-deux-guerres, ce travail vise alors à comprendre comment, lorsqu'une entreprise décide de mobiliser le sport à des fins instrumentales, peuvent se manifester les trois principales logiques du paternalisme : attraction et fidélisation de la main d'œuvre, offrir un loisir à l'ouvrier pour l'occuper et rendre son travail plus acceptable, exercer un contrôle global sur la main d'œuvre. La manière dont ces dernières sont mises en œuvre va renvoyer à des enjeux variés, au regard de finalités supérieures pour les dirigeants, relatives au contexte local et historique.

Mots-clés : Peugeot, communication interne, entre-deux-guerres, entreprise, instrumentalisation, paternalisme, culture, politique sportive.

Abstract

The literature on the use of sport by companies is relatively sparse, despite the fact that their intention to invest in this field is part of a trend that seems to have gained momentum since the 1980s (Pierre, Pichot & Burlot, 2010). The presence of sport in the workplace has thus attracted relatively little interest from economic and sports historians (Vamplew, 2016). Based on the case study of Peugeot in the Inter-war period, this work then aims to understand how, when a company decides to mobilize sport for instrumental purposes, the three main logics of paternalism can manifest themselves : attracting and retaining the workforce, offering workers a leisure activity to keep them busy and make their work more acceptable, and exercising overall control over the workforce. The way in which these logics are implemented will reflect a variety of issues, with regard to the higher aims of management, relative to the local and historical context.

Key-words : Peugeot, internal communication, Inter-war period, company, instrumentalization, paternalism, culture, sport policy.