

# Rapport à la marque et culture d'entreprise, le cas de la société Adidas France

pp. 95-136

par **Julien PIERRE**

Doctorant STAPS

Equipe d'Accueil en Sciences du Sport n° 1342

Université Marc Bloch, Strasbourg

## **Résumé**

La marque sportive dispose d'une pluralité d'atouts indéniables pour les équipementiers.

Elle représente pour le consommateur un support de distinction symbolique. A travers l'appropriation des signes que la marque véhicule, les agents sociaux s'habillent sur la scène de théâtre que constitue la société à l'heure actuelle. De nombreux travaux abordent la marque sportive par le biais de l'usage que les consommateurs en font, à travers le profit – symbolique entre autres – qu'ils en tirent.

Cet article propose de se détacher de l'analyse de la demande pour se rendre sur le lieu de production des marques sportives, c'est-à-dire de passer du côté des organisations privées de fabrication et de distribution de produits sportifs. Les employés d'une entreprise sportive, en tant que "professionnels" de la marque, entretiennent aussi un rapport à la marque pour laquelle ils s'affairent. Existe-t-il un lien, affectif ou autre entre un salarié et "sa" marque sportive ? Si oui, quelles sont l'origine, la nature et l'intensité de cet attachement ? Quels sont les pièges, les limites de ce lien passionnel ? Afin de répondre à ce questionnement, une étude qualitative a été menée auprès des salariés de la société Adidas France.

## **Mots clés**

Marque sportive, signe distinctif, rapport à la marque, symbole, culture d'entreprise, Adidas.

## **Abstract**

Sports manufacturers benefit from a variety of assets that sports brands can offer. Sports brands are a way for consumers to symbolically differentiate themselves from the others, to stand out. Our society is a stage; and people belonging to this society interiorize and use the signs conveyed by sports brands to dress on the social stage. A lot of studies approach the topic of sports brands through the use that the consumers have, through the profit they take from it, being a symbolic profit or not.

This article suggests to break away from analyzing demand in order to discover the production sites of sports brands, that is to say, to explore the world of private companies of sports brands' production and distribution. The employees of such a sporting goods company, being "professionals" of their brand, also have a special relation to the brand for which they work. Can we speak of such a thing as a "bond", an emotional bond maybe, between a worker and "his" sports brand? And if so, how can we explain the origins, the nature, and the intensity of this bond? What could be the traps or the limitations of that passionate bond?

A qualitative study was led with employees of Adidas France in order to answer those questions.

## **Key words**

Sports brand, distinctive sign, relation to the brand, symbol, corporate culture, Adidas.

## **Introduction**

A partir de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, la marque – comme le sport – prend une dimension singulière, dominée par la logique économique de l'industrie capitaliste. Elle entre pleinement dans la société de masse, grâce à l'impulsion de la Révolution Industrielle. La notion de marque moderne apparaît durant les "années folles" (Semprini, 1995). En ce qui concerne la marque sportive, son essor coïncide avec l'avènement de la société de consommation de masse. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, les équipementiers sportifs qui dominent actuellement le marché de la production et de la distribution d'articles de sport apparaissent (Adidas et Puma en 1948, Nike en 1972, Décathlon en 1976)<sup>1</sup>.

De nombreux spécialistes en science de gestion se sont intéressés à l'analyse de la marque en général (Kapferer, 1989 et 1996 ; Benoun, 1991 ; Dubois-Jolibert, 1992 ; Badot, 1998 ; Lendrevie-Lindon, 2003). Doublés d'une approche sociologique (Baudrillard, 1986 ; Semprini, 1995 ; Herpin, 2001), ces travaux se sont parés d'une dimension critique (H. Sage, 1999 ; Klein, 2001).

Concernant la notion de marque sportive, quelques analyses sporadiques traitent notamment de l'usage symbolique des vêtements sportifs (Desbordes-Ohl-Tribou, 1999 ; Ohl, 2001),

d'une analyse comparative entre Adidas et Lacoste (Desbordes, 2001), du positionnement de marques comme Adidas et Nike – entre autre – lors des « années fun » (Loret, 1999) ou enfin des marques liées à un évènement sportif (Bayle, 2001). Cependant, l'analyse des liens existants entre la marque et les employés d'une part, la marque et la culture d'entreprise d'autre part demeure inexplorée.

Les travaux qui ont abordé la notion de culture d'entreprise datent essentiellement des années 1980 (Liu, 1981 ; Reynaud, 1982 ; Thévenet et all.<sup>2</sup>, 1984 ; Tripier, 1986 ; Archier, 1989), attestant d'un phénomène alors particulièrement en vogue dans le management. Depuis une dizaine d'années, cette notion est moins à la mode.

Parmi les organisations de production et de diffusion de la marque sportive, on distingue les équipementiers (Adidas, Reebok), les distributeurs généralistes (Sport 2000) ou spécialistes (Andaska), et les distributeurs producteurs (Décathlon, Intersport). Derrière l'opposition classique entre fabricants et distributeurs se trouve en filigrane une distinction entre producteurs et non producteurs. On peut différencier deux grands types de marques sportives qui dominent le marché du sportswear en France : les marques commerciales privées qui correspondent aux marques des équipementiers sportifs et les marques des distributeurs. A cela s'ajoutent les marques des fédérations sportives (FFF : Fédération Française de Football par exemple), des collectivités territoriales (exemple : Conseil Général de la Moselle), des infrastructures sportives (exemple : Stade de France), des boutiques de clubs professionnels (Droit au but est une marque de la société OM Exploitation S.A.<sup>3</sup>), des grands évènements sportifs (France 98, Roland Garros<sup>4</sup>), etc.

Afin de se détacher de l'analyse de la demande, il apparaît pertinent de prendre en compte l'envers du marché, à savoir le lieu de production des marques sportives. Au même titre qu'elle participe activement à une symbolique en externe (par le sponsoring notamment), c'est-à-dire à l'échelle de la société française, la marque doit a priori jouer un rôle en interne, dans l'élaboration d'une culture d'entreprise. En tant que "professionnels" de la marque, les employés d'une entreprise sportive entretiennent également un rapport à "leur" logotype. Quelle est la nature du lien qui unit le salarié et la marque pour laquelle il s'affaire ? Quelle place occupe la marque dans le processus d'adhésion à la culture d'entreprise ? La culture d'entreprise est-elle spécifique pour une marque sportive ? Par extension, un sponsor qui n'est pas un équipementier sportif peut-il capitaliser sur le sport ?

L'objet de cet article est de caractériser l'affinité des salariés à la marque et d'analyser son influence sur la culture d'entreprise. Ce travail s'appuie sur les résultats d'une enquête qualitative par entretiens approfondis auprès des cadres de la société Adidas doublés d'une observation ethnographique in situ et d'une analyse des documents internes diffusés par la société. Diligemment au siège d'Adidas France à Landersheim (Bas-Rhin), l'étude a permis de rediscuter ces deux notions éculées – marque et culture d'entreprise – largement développées par ailleurs dans les sciences de gestion et d'apprécier la diversité, l'origine, la nature et l'intensité des relations qui unissent l'agent à sa marque.

Pour rendre compte du sens attribué à la marque par les employés, il apparaît nécessaire d'appréhender dans un premier temps la signification sociale de la marque dans la société en général pour l'articuler par la suite avec la culture d'entreprise.

# I. L'espace des marques

Tel un Janus, l'espace des marques se décompose en un espace matériel et un espace symbolique<sup>5</sup>. Une analyse précise de la marque sportive ne peut faire l'économie d'un rappel des principales caractéristiques de la marque en général, de son émergence et de son évolution.

## A – anatomie et fonctions de la marque

Du sceau à la marque moderne, cette partie reconstruit le cheminement historique de la marque, ses conditions d'apparition ainsi que son développement.

### 1. les conditions d'apparition de la marque

La genèse des marques modernes est concomitante de l'apparition des pratiques sportives provenant d'Angleterre comme l'athlétisme, le football, le rugby, le tennis, etc.

La Révolution Industrielle, en initiant un processus de production massive et automatisée, facilite l'avènement des marques contemporaines. Cette période d'innovations techniques débute dans la seconde moitié du XVIII<sup>ème</sup> siècle. Parallèlement à la Révolution Industrielle, le capitalisme transforme les fabriques en entreprises (Lewi, 1996). Les transformations profondes introduites par les bouleversements du tissu économique et des habitudes de vie des individus constituent le fer de lance de la marque, la rendant nécessaire.

Une production de masse standardisée, la complexité du réseau de distribution, l'ignorance des achats et l'anonymat des échanges demeurent les principaux facteurs à l'origine de la marque moderne (Semprini, 1995). Les spécialistes de la vente comprennent rapidement les enjeux inhérents à la promotion de la marque, qui surclasse ainsi la valeur intrinsèque du produit.

C'est essentiellement à partir des "années folles" que l'on peut situer l'éclosion de la marque comme phénomène commercial et comme problématique théorique. Dès la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, de petits emblèmes de concepteurs apparaissent à l'extérieur des vêtements, mais cette tenue d'allure sportive restait plutôt confinée aux terrains de golf et aux terrains de tennis des riches (Klein, 2001). Après 1950, on assiste à une période de croissance ininterrompue (Asselain, 1984) qui débouche sur l'apparition progressive d'un système de consommation de masse parallèlement au système de production de masse. Ce dernier, hérité de la culture industrielle du XIX<sup>ème</sup> siècle, n'est plus en mesure de répondre favorablement aux attentes de cette nouvelle demande de masse. L'offre anonyme de produits standardisés ne suffit plus à satisfaire une exigence sociale croissante de distinction. Exit la Ford T !<sup>6</sup>

Enfin, le développement de la vente en libre service dans les années 1960 et la création de chaînes de supermarchés et d'hypermarchés sur l'ensemble du territoire dans les années 1980 contribuent à la diffusion des enseignes au niveau national et international. Au fur et à mesure, la marque moderne prend ses marques.

Une des caractéristiques triviales des marques modernes réside dans le passage d'un nom à une marque. Les entreprises nées avant ou durant la Révolution Industrielle correspondaient pour la plupart au nom du créateur de la société. A titre d'exemple, une marque désormais célèbre de "petits beurres" est créée en 1846 sous l'enseigne « Biscuits LEFEVRE-UTILE », du nom des fondateurs Jean-Romain Lefèvre et Isabelle Utile. Par la suite, les initiales de ces précurseurs fusionnent pour donner la marque LU (Cauzard, 1993). A ce titre, LU est considéré comme le plus habile pionnier de l'image de marque (Rege, 1989).

Concernant la marque sportive, trois facteurs semblent concourir à l'arrivée des équipementiers sportifs. D'une part, au début des années 1960-1970, la plupart des ménages sont équipés en matériel électroménager, en télévision, ce qui augmente le pouvoir d'achat. D'autre part, le temps de travail diminue, on assiste à l'avènement des loisirs. Enfin, la diffusion des premiers grands événements sportifs mondiaux à la télévision (Jeux Olympiques à Mexico en 1968) contribue à développer les marques sportives.

A noter cependant que les entreprises leaders sur le marché du sport deviennent dès les années 1980 des entreprises résolument tournées vers la communication. Sans faire preuve d'une excessive impertinence, on peut affirmer que Nike n'est pas une entreprise qui produit des biens sportifs mais plutôt une entreprise de communication. En sous-traitant de manière importante leur production vers les pays d'Asie ou du Maghreb, les grands équipementiers sportifs détournent progressivement leur activité principale, exploitant souvent de jeunes enfants (H. Sage, 1999). Les marques laissent des marques...

La modification de la demande engendre d'une part une utilisation systématique de la marque. D'autre part, la concurrence croissante que se livrent les entreprises trouve dans la marque le fer de lance de la compétition commerciale. Les entreprises modernes s'attèlent désormais à produire une marque plutôt que des marchandises.

## 2. les attributs de la marque

La plupart des ouvrages traitant de la marque proposent une classification sémiologique triviale : la marque peut être un signe verbal, figuratif, sonore, olfactif ou une combinaison de ces éléments. Par leur efficacité symbolique, les signes visuels et verbaux surclassent les autres. Malgré cela, les signes de nature olfactive semblent être promis à un développement remarquable<sup>7</sup>. Pour l'instant, renseignent Ohl et Tribou (2004), les marques sportives n'ont pas innové dans ce domaine – il n'y a pas d'odeur de sable, de terre, de mer ou de transpiration diffusée dans les magasins – alors que d'autres distributeurs sollicitent déjà l'odorat du prospect (Hetzel, 2002).

Marc Benoun<sup>8</sup> distingue quatre types de marques : les marques internationales, les marques nationales, les marques de distributeurs et les marques régionales. Parallèlement à ce découpage géographique relatif à la pénétration d'une marque sur le marché, d'autres auteurs préfèrent différencier les marques suivant leur composition (simple / complexe), leur objet (marque de produit / de service), ou bien suivant la qualité de l'agent économique qui l'exploite (marque de producteur / de distributeur / de grossiste / de détaillant).

Une étude de Jean-Noël Kapferer<sup>9</sup>, éminent spécialiste des marques, relate six grandes fonctions de la marque : identification, repérage, garantie, personnalisation, ludisme, praticité.

Au niveau juridique, la genèse d'une marque répond à trois étapes fondamentales. Il faut dans un premier temps créer un nom, ceci sous diverses contraintes<sup>10</sup>. Ensuite, une marque doit être enregistrée soit à l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle), soit au greffe du Tribunal de Commerce dont dépend l'entreprise. Enfin, et c'est de loin l'étape la plus importante, une marque doit se protéger. A titre d'exemple, le terme *Cola* de la boisson gazeuse la plus consommée au monde n'a pas été protégé<sup>11</sup>, d'où la profusion d'enseignes concurrentes comme Pepsi Cola, Virgin Cola, JoltCola, Afri-Cola, etc.

Le principal attribut de la marque semble être sa visibilité. Jusqu'au début des années 1970, les logos étaient souvent dissimulés derrière le col (Klein, 2001). A l'heure actuelle, les

individus qui désirent se montrer ne cachent plus la marque mais la mettent au contraire en évidence de manière ostentatoire. L'insigne, présent sur la largeur d'un pull (ex : Airness) ou la longueur d'un pantalon (ex : Panzeri), permet une identification rapide. Le logo, emblème de la marque, facilement mémorisable, simplifie la lecture du consommateur. C'est donc l'aspect visuel du logotype qui demeure à l'origine d'un engouement sans précédent.

La marque constitue un outil important de marketing. Dans un marché compétitif et concurrentiel, un produit enrichi par la signature d'une marque peut se vendre plus facilement et à meilleur prix qu'un produit anonyme.

### **3. être ou paraître ?**

Alors que certains sociologues abordent l'aspect purement technique des objets (Leroi-Gourhan, 1973 ; Latour, 1992 ; Bromberger et Chevallier, 1999), d'autres spécialistes insistent sur les dimensions immatérielles des produits (Appadurai, 1986) ou des marques (Baudrillard, 1986 ; Ohl, 2001 ; Desbordes, 2001). Concernant le cœur de cible des principales marques de sport (les 12-25 ans), l'aspect symbolique de la marque prime sur l'aspect purement matériel et technique. La symbolique de la marque intervient comme vecteur de sens. Elle contribue à valoriser l'individu qui en est doté. Chaque marque possède une image, elle est connotée par les représentations que s'en font les consommateurs. Douglas et Isherwood expliquent que « les objets rendent visibles les catégories de la culture »<sup>12</sup>. L'intérêt du marketing réside dans la mise en place d'éléments qui vont permettre de donner l'image que l'entreprise souhaite pour sa marque, en fonction des objectifs visés.

Parmi les outils de mesure de la valeur d'une enseigne, la notoriété évalue la présence à l'esprit d'une marque pour un individu ou un groupe. Lendrevie et Lindon<sup>13</sup> distinguent trois types de notoriétés : la notoriété assistée (pourcentage de personnes qui affirment connaître la marque citée), la notoriété spontanée (pourcentage de personnes capables de citer spontanément le nom de la marque lorsque l'on évoque son secteur d'activité) et le top of mind (c'est la marque citée en premier par le consommateur lorsque l'on évoque le segment de l'enseigne). L'image de marque est l'expression des connaissances et des attitudes des clients à un moment donné.

La dimension symbolique revêt une importance particulière dans le positionnement d'une marque. D'un point de vue stratégique, les marques font appel à des propriétés symboliques, à des valeurs, des idées, des représentations collectives qui imprègnent l'univers des produits et qui peuvent être rendues explicites par le discours des marques. Appliquée à la problématique de la marque, la notion de valeur présente deux éléments d'intérêts principaux : d'une part, elle constitue le terrain commun par lequel la marque peut mettre en contact l'univers de la production et des marchandises avec celui de la consommation et des individus ; d'autre part, elle montre que ce contact ne peut s'établir que par le biais du sens que lui donnent les consommateurs.

L'appropriation de symboles, l'expression corporelle, le besoin d'appartenance à un groupe ne représentent que quelques exemples d'investissement symbolique dans l'univers de la consommation. Ils montrent que l'être humain possède une dimension allégorique qu'il applique, à des degrés variables, à toutes les sphères de son comportement, y compris celle de la consommation.

#### **4. le consommateur et la marque : des relations composites**

Affirmer que l'intégralité des agents sociaux vénère les marques serait totalement incongru. Les relations des consommateurs à la marque sont hétéroclites. Comme dans tous les espaces, certains individus s'inscrivent en marge des comportements dits classiques.

Les consommateurs "pro-marques" voient dans le logo un gage de qualité, un moyen de les rassurer. A contrario, les "casseurs de marques" l'assimilent à une simple étiquette.

Les agents qui militent en faveur de la marque ventent ses atouts. Elle permet, selon eux, d'identifier rapidement les caractéristiques d'un produit, de les aider à choisir (fonction de repérage). La marque garantit de plus un engagement de qualité et de performance. Enfin, elle personnifie les produits entre eux. Mais il ne faut pas considérer le consommateur comme un sujet passif, comme une "éponge" qui absorberait toutes les recettes du marketing. Il existe des nuances dans le rapport idéaliste à la marque. Ces différents types d'implications justifient la palette de marques disponibles, chacune prenant en charge certaines fonctions attendues. Cet attachement à la marque jouit d'une légitimité institutionnelle : les militants pro-marques se regroupent dans des associations de consommateurs (par exemple, la Chambre de Consommation de l'Alsace fédère vingt associations de ce type).

Face à ceux qui voient en la marque un instrument bénéfique se dresse une véritable résistance culturelle. Cette opposition<sup>14</sup> s'est instaurée, notamment aux Etats-Unis – le paradis par excellence de l'excès de publicités –, avec des groupuscules réactionnaires qui mènent de nombreuses actions anti-marques. La rébellion se manifeste de deux façons : une action pacifiste de dénonciation d'une conception décorative et d'un maquillage attirant et séducteur de ce qu'ils nomment la marque "paillette" et une résistance plus accrue, sur le terrain. Des groupes comme le *Billboard Liberation Front* (Front de Libération du Panneau-réclame) modifient, parodient, arrachent ou taguent les publicités (Klein, 2001).

### **B – l'influence hégémonique des marques sportives**

La marque sportive, terme polysémique flottant, constitue tout signe particulier qui sert à distinguer des produits, des vêtements, du matériel sportif. Elle possède un lien évident avec le sport, c'est-à-dire qu'elle doit fabriquer ou distribuer du matériel (chaussures, survêtements, raquettes, vélos, skis...) pouvant être destiné à un usage exclusivement sportif.

#### **1. en externe : la marque comme signe distinctif dans l'espace social**

A l'échelle de la société française où la culture visuelle prédomine (Hollander, 1993), la marque possède une valeur symbolique, elle véhicule une image. Réservée autrefois à la pratique d'une activité physique, la marque sportive, véritable support de distinction symbolique, apparaît désormais nécessaire à l'habillement de chacun sur la scène de théâtre universelle que constitue la société actuelle. Porteuse de sens, elle joue sur un processus d'identification. Les agents sociaux tirent un profit symbolique de l'acquisition d'un bien sportif estampillé par un logo : « on achète d'abord une marque pour avoir la classe »<sup>15</sup>. Cela correspond au principe du « m'as-tu vu ? »<sup>16</sup>.

La marque sportive est un code, chargé d'imaginaire et de représentations, particulièrement efficace du fait que le sport bénéficie d'une connotation positive insolente. L'efficacité économique des entreprises qui produisent des biens sportifs s'appuie d'ailleurs sur l'efficacité symbolique de la culture sportive (Ohl, 2001). Ceci explique les détournements

d'usage, pratiques courantes chez les agents sociaux en quête d'une certaine légitimité. « On ne consomme jamais l'objet en soi (dans sa valeur d'usage), on manipule toujours des objets (au sens le plus large) comme signes qui vous distinguent soit en vous affiliant à votre propre groupe pris comme référence idéale, soit en vous démarquant de votre groupe par référence à un groupe de statut supérieur »<sup>17</sup>. On est sur une logique de manipulation des signifiants sociaux. Les marques sportives constituent des indices fiables des clivages sociaux. Elles différencient celui qui est "in" de celui qui est "out". L'important n'est pas la possession d'un vêtement de marque en soi, c'est de posséder la marque emblématique du moment (Ohl, 2002). Ainsi, les individus en quête d'ascension sociale s'accaparent des symboles sportifs (d'où l'avènement des marques prestigieuses comme Lacoste, Eden Park, Helly Hansen). Ils utilisent les marques en référence aux classes sociales élevées. Le goût de ces groupes populaires porte sur des consommations qui ne doivent pas rappeler leur condition sociale (Ohl et Tribou, 2004). Ceci se vérifie en dehors de la sphère sportive (attire pour des marques de luxe, de voitures haut de gamme, etc.) Le simulacre est aisément décelable dans la mesure où les catégories populaires se distingueront par un port ostentatoire des produits sportifs (logo imposant, visible sur la largeur du vêtement<sup>18</sup>) alors que les catégories élevées se distinguent par une ostentation de la discrétion (petit logo brodé par exemple). C'est donc aussi – et surtout – la manière de porter la marque sportive qui est discriminative de l'espace social : « la manière d'user des biens symboliques, et en particulier de ceux qui sont considérés comme les attributs de l'excellence, constitue un des marqueurs privilégiés de la "classe" en même temps que l'instrument par excellence des stratégies de distinction »<sup>19</sup>.

Considérer pour autant que les consommateurs de marques sportives appartiennent à une catégorie homogène serait réducteur. A titre d'exemple, certains clivages importants séparent la consommation des jeunes des cités de celle des jeunes issus de la « culture fun ». Les marques nées du monde de la glisse dans les années 1980 s'inscrivent, selon Alain Loret, en rupture avec les marques traditionnelles<sup>20</sup>. A noter que la dénégation de la consommation des adeptes de la culture glisse ne minimise en rien leur sensibilité exacerbée des apparences.

Une analyse pertinente de l'influence symbolique de la marque ne peut faire l'économie d'une remarque sur les méfaits de cette pression sociale. La marque intègre certes, mais elle désintègre. Les discours managériaux – intarissables – vantent sans cesse les "valeurs" de la marque, négligeant le caractère nuisible de cette dernière. Certains individus ne sont pas capables d'acquiescer ces signifiants. Par exemple, les agents sociaux – mus par la logique de distinction – démunis en terme de capital économique ne peuvent s'accaparer certains symboles et, par conséquent, ils demeurent dans l'impossibilité de se hisser au niveau des autres : « les marques, c'est un peu les barreaux de l'échelle sociale »<sup>21</sup>.

## **2. la marque, le "porte-drapeau" des valeurs de l'entreprise**

Au niveau de l'entreprise, la marque constitue la synthèse de toutes les compétences qu'une société doit développer : recherche et développement, fabrication, communication, ventes, études, pour obtenir sans cesse un produit amélioré. Elle permet en outre à l'entreprise de se défendre sur le terrain de la concurrence et d'adopter une stratégie à long terme. Considérée comme le moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie (Kapferer, 1989), la marque concrétise la signature de l'établissement et apparaît comme sa principale garantie. Les marques ne sont pas qu'un vulgaire prête-nom des produits, elles constituent en réalité le patrimoine le plus précieux des entreprises. Elles permettent de se distinguer des concurrents et de rivaliser efficacement dans le champ de luttes concurrentielles.



Mais la marque représente surtout l'entreprise en externe. Véritable porte-drapeau, elle est souvent le seul élément visible qui véhicule l'image de l'entreprise. Symbole de la communication d'une société privée, la marque transmet et représente les valeurs choisies par l'entreprise en dehors de l'établissement de travail.

Le sponsoring constitue l'élément clé de cette communication. La forme de sponsoring la plus développée est sans conteste le sponsoring sportif<sup>22</sup>. En effet, le sport étant un phénomène particulièrement présent dans les sociétés occidentales, il constitue un réservoir de symboles permettant d'atteindre pratiquement toutes les catégories de consommateurs, et dans lequel les entreprises vont puiser (Tribou, 2002).

Les objectifs externes du sponsoring sont multiples. Il vise à persuader le public assistant à une manifestation de l'existence d'un lien entre cet événement (et/ou ce sportif, cette équipe<sup>23</sup>) et l'entreprise communicante (Tribou, 2002). La marque cherche avant tout à accroître sa notoriété auprès d'un public cible. Le but n'en demeure pas moins d'engager une plus-value financière par des retombées valorisantes en terme d'images (qui restent cependant difficilement quantifiables). Grâce au sponsoring, l'entreprise qui décline ses valeurs peut les appliquer en filigrane à la marque et parrainer ainsi une équipe ou un athlète qu'elle juge en harmonie avec ses valeurs.

Mais les retombées immatérielles ne sont pas exclusivement réservées au public assistant à une manifestation. Le sponsoring agit aussi en interne comme un moyen de mobiliser le personnel, que ce soit pour une entreprise sportive ou non. Il constitue un véritable outil de communication destiné à créer une animation et de la cohésion autour de la marque. Chez Adidas par exemple, les événements (sponsorisés par la marque) sont relayés en interne avant, pendant et après la manifestation. Interrogé sur la question, un salarié de la marque aux trois bandes confesse à ce titre : « il y a une rémunération symbolique qui est évidente »<sup>24</sup>.

Ainsi, un sponsor qui n'est pas un équipementier sportif peut naturellement capitaliser sur le sport. D'ailleurs, les entreprises qui se servent actuellement du sport et de ses valeurs positives sont innombrables. La banque Société Générale décline ses valeurs (stratégie, combativité, dynamisme, éthique, esprit d'équipe) dans le cadre d'un partenariat avec la Fédération Française de Rugby et le XV de France. Les employés manifestent une certaine fierté à l'égard des performances des rugbymen français.

### **3. un multi-usage interne de la marque, support de la culture d'entreprise**

Mise en évidence dès 1930 par Elton Mayo qui révèle la présence de comportements informels au sein des entreprises (Gazier, 1997), la culture d'entreprise se définit comme l'ensemble des valeurs, des symboles, des normes culturelles intégrées qui font l'objet d'un partage entre les employés d'une même entreprise. Les employés de l'entreprise sportive construisent et se construisent une identité (Sainsaulieu, 1993) – insufflée notamment par la gestion des ressources humaines – ainsi qu'un réseau propre à l'entreprise, avec en filigrane le partage d'un patrimoine commun : la marque sportive. Considérée comme le moteur de la culture d'entreprise, dans la mesure où elle représente le symbole officiel unanime d'une identification, la marque sportive est l'étendard commun à tous les employés, quelque soit leur statut hiérarchique.

Au sein même d'une société privée, la marque agit toujours comme signe distinctif visible, support de la politique de communication interne de l'entreprise sportive. Concrètement, la marque intervient comme le patrimoine commun destiné à "souder" les employés entre eux.

Les valeurs du sport se réinvestissent en interne et bénéficient à l'entreprise. Elles cimentent la culture d'entreprise en lui donnant une tournure singulière.

Appréhender la notion de culture d'entreprise n'est pas chose aisée. Dans le but de traduire de façon concrète une notion abstraite par définition et de mettre en exergue des signes et des expressions caractéristiques de la culture d'entreprise, un tableau dressant les principaux signes culturels a été élaboré (voir en annexe).

A ce titre, existe-t-il une culture spécifique Adidas ?

Malgré la difficulté de répondre à ce questionnement de manière synthétique, quelques éléments caractéristiques de cette culture peuvent être avancés.

Les salariés de la marque allemande se disent tous sensibles à l'attache historique de la marque. Selon eux, le retour à l'authenticité proposé par Adidas dans une de ses collections (Adidas Sport Heritage) n'est pas qu'un gimmick marketing : il jouit d'une forte légitimité historique à laquelle adhèrent les employés. Ces derniers partagent indubitablement les valeurs officielles mises en place par le service des ressources humaines (Ambition, Responsabilité, Respect, Confiance). Ces quatre notions sont véritablement "martelées" dans l'esprit des collaborateurs puisqu'elles sont inscrites dans les endroits les plus insolites (en filigrane sur les bloc-notes des employés ou, pire, dans des cadres situés au dessus des urinoirs). La façon de se parler (le tutoiement est de rigueur) et la manière de s'habiller traduisent aussi une culture commune. Insufflée par Robert-Louis Dreyfus<sup>25</sup>, relayée par Yves Marchand (ancien directeur général d'Adidas France), la mode est à la décontraction. Le port de la cravate est dévolu au dépend d'une tenue sportive (jeans et baskets pour de nombreux salariés). Une fois de plus, la marque semble omniprésente. Mais l'élément qui donne le plus de poids à la culture de l'entreprise Adidas est sans conteste la pratique sportive dans l'entreprise. En matière d'offre sportive, Adidas propose en effet un panel impressionnant d'activités sportives à destination des salariés. Une salle multisports indoor, une salle de fitness, une salle de musculation représentent les infrastructures mises gratuitement à la disposition des bureaucrates (auxquelles s'ajoutent VTT, tables de ping-pong, rollers, location de salles de tennis, etc.). En restant dans la même optique, un écran géant situé dans le hall d'entrée diffuse en continu des images sportives. La décoration a été adaptée à l'univers de travail. A chaque étage, les paliers sont recouverts d'une surface qui imite un terrain de sport (les salariés marchent ainsi tantôt sur une pelouse synthétique, tantôt sur un tartan d'athlétisme, un parquet de basket-ball, etc.). De même, de nombreuses affiches illustrant des athlètes sponsorisés par la marque s'insèrent dans les couloirs et autour des bureaux.

Le danger de ces investissements "superflus" est de créer une situation inverse. En effet, tous les employés n'ont pas la même sensibilité à cette décoration, certains peuvent être amenés à penser qu'il s'agit d'argent gâché. Autrement dit, l'effet éblouissant de la culture sportive insufflée par le service des ressources humaines est un pari risqué qui peut se retourner contre les instigateurs de ces innovations internes (l'investissement réalisé pour faire venir un athlète de niveau international tous les mois au siège national engendre un certain coût qui peut être considéré par les salariés comme un manque à gagner).

Cependant, l'usage du sport comme outil de cohésion interne paraît redoutablement efficace. Ceci est d'autant plus vrai dans les entreprises qui exercent un lien direct avec le sport, d'autant plus que cela s'accompagne d'une demande motivée de la part des employés. D'ailleurs, selon Michel Caillat, la culture d'entreprise et la culture sportive « s'accouplent parfaitement »<sup>26</sup>.

Concept "fourre-tout" pour certains sociologues (Bernoux, 1999), instrument magique pour les managers, la culture d'entreprise chez Adidas prend une orientation originale dominée par la pratique sportive en interne. Par là, elle mobilise, (re)dynamise les employés et augmente ainsi le rendement de l'établissement.

## **II. Attachement à la marque et culture d'entreprise**

### **A – présentation de l'étude**

#### **1. Monographie de l'entreprise Adidas France**

L'équipementier Adidas, fort de ses 392 employés au siège national est, de tous les équipementiers sportifs français, celui qui comporte le plus grand nombre d'employés (à l'exception du siège – international – de Décathlon sis à Villeneuve-d'Ascq, qui emploie 1300 personnes).

##### ***a) Méthodes d'investigation et outils de collecte des données***

L'objectif visé étant de travailler sur les représentations des salariés, l'entretien semi-directif approfondi est apparu comme la méthode d'investigation la plus pertinente<sup>27</sup>. Elle exclut du fait une simple quantification et vise à savoir ce que les salariés pensent (et pas uniquement ce qu'ils font). Sa valeur heuristique réside dans le fait de produire un discours à partir de thèmes donnés sur un terrain qui n'est pas entièrement balisé (l'enquêteur ne maîtrise pas toutes les données à la base).

Aux entretiens semi-directifs, qui constituent le principal outil de recueil et d'analyse des données, s'ajoutent une analyse des documents internes diffusés par Adidas et une observation de type ethnographique in situ<sup>28</sup>.

##### ***b) Choix de la population de référence et échantillonnage***

La condition sine qua non pour définir un échantillon de personnes représentatives de l'espace étudié est la possession d'une base de données dressant un listing exhaustif des employés de la structure. L'organigramme de la société Adidas schématise les différents services (Marketing, Finances, Ressources Humaines, etc.) ainsi que les différents niveaux hiérarchiques. Partant de cette base de donnée, les employés ont été sélectionnés au hasard, de manière à rendre l'échantillon représentatif (modèle réduit de la population générale - mêmes caractéristiques). Nous avons en outre veillé à respecter la parité (six femmes et six hommes ont été interrogés). Un découpage fonctionnel a aussi permis de sélectionner des personnes issues de services différents (dans la limite du possible, la majorité des managers étant des hommes).

La taille de l'échantillon est de douze salariés, interrogés durant les mois de février à mai 2003, février et mars 2004. La durée des entretiens est comprise entre trois quarts d'heures et une heure et demie. L'opérationnalisation des hypothèses a débouché sur la construction d'un tableau d'indicateurs. Les entretiens se sont déroulés pour la plupart dans les bureaux de la société à Landersheim (une personne a souhaité être interrogée à son domicile, deux autres se sont déplacées à l'UFR STAPS de Strasbourg). Le traitement des données a fait l'objet d'une analyse thématique de contenu.

## Présentation de l'échantillon : fonctions des personnes interrogées

	DIRECTION	MANAGERS	CADRES INTERMÉDIAIRES
FEMME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrice du Marketing (unique personne composant l'échantillon)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager des projets (Ressources Humaines)</li> <li>• Manager SAV (Service Après Vente) recouvrement</li> <li>• Responsable domaine (Informatique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Analyst (Pool et Heritage)</li> <li>• Assistante de direction</li> </ul>
HOMME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur des Ressources Humaines (1995-2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager des comptes-clés (Décathlon)</li> <li>• Manager de la zone Est</li> <li>• Business Unit Manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chargé de projets internationaux</li> <li>• Business Analyst (Football)</li> </ul>

## 2. Caractéristiques génériques de la société Adidas France

L'entreprise Adidas, leader sur le marché du sport en France et en Europe, possède une histoire singulière. De la confection de pantoufles par un cordonnier allemand à l'hégémonie d'une industrie du sport (numéro deux mondial derrière Nike), en passant par quelques crises durant les années 1990, Adidas s'est forgé depuis plus de quatre-vingt ans une réelle identité. Les tableaux suivants dressent sommairement les principales caractéristiques de la marque aux trois bandes.

### Etat des lieux : la saga Adidas<sup>29</sup>

<p><b>1920</b> : Adolf Dassler, modeste cordonnier dans son atelier de Herzogenaurach en Bavière (Allemagne), fabrique des pantoufles.</p> <p><b>1925 - 1929</b> : Sportif émérite, Adolf Dassler (surnommé Adi par ses amis) multiplie les trouvailles pour améliorer les performances des sportifs. Il met au point un système de pointes qu'il fixe sous les chaussures d'athlétisme et invente des chaussures de football munies de barrettes transversales cloutées (ancêtre des crampons).</p> <p><b>1936</b> : Jesse Owens gagne quatre médailles d'or au Jeux Olympiques de Berlin avec des chaussures signées Adi Dassler.</p> <p><b>1948</b> : Adolf Dassler crée la marque <b>Adidas</b> par contraction de son nom.</p> <p><b>2004</b> : Adidas possède un portefeuille de marques conséquent (Taylor Made, Mavic, Bonfire, Cliché, Erima, Maxfli, Slazenger Golf, etc.) issu de son rachat de la société savoyarde Salomon (pour 1,2 milliard €) en 1997.</p>
--

### Adidas en chiffres<sup>30</sup>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6,267 milliards € de chiffre d'affaires en 2003 (dont 463 millions € pour la société Adidas France)</li> <li>• 600 modèles de chaussures et 1500 pièces de textile par saison             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 collections par an</li> </ul> </li> <li>• Un rayon d'action qui s'étend dans plus de 160 pays</li> <li>• 14000 collaborateurs dans le monde, dont 490 en France             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cœur de cible : 12-20 ans.</li> </ul> </li> </ul>
--

## B – un lien affectif mais fragile

L'identification des salariés à la marque Adidas serait un des éléments clé de la culture d'entreprise. Cette première hypothèse suppose que l'attachement à la firme allemande est absolu. L'objectif des entretiens semi-directifs est d'évaluer l'importance du port de la marque pour les salariés et d'apprécier si la marque aux trois bandes est transmise, voire imposée, aux proches de l'agent interviewé (famille, amis). En outre, nous avons testé l'ampleur du lien à la marque en éclairant leur rapport aux produits dérivés (montres, lunettes, déodorants). Dans la même optique, le scénario relatif à une promesse d'évolution de carrière et de salaire bien plus significative chez un concurrent que chez Adidas permettait, de démontrer un attachement significatif. Grâce à la marque et à sa symbolique, les employés seraient fortement impliqués dans l'esprit de l'entreprise et ne voudraient pas, le cas échéant, travailler pour le compte d'une société directement concurrente.

A travers le discours officiel tenu par les employés d'Adidas, on relève la présence d'un lien affectif à la marque aux trois bandes. Cet attachement paraît cohérent dans la mesure où les salariés adhèrent pleinement à la culture Adidas : ils s'habillent d'une façon décontractée, portent incontestablement les produits de la marque (même en dehors du lieu de travail), manifestent une sensibilité accrue à l'attache historique de la marque, partagent les valeurs officielles. Le tutoiement est de rigueur. De plus, les employés se retrouvent lors des temps collectifs (pratiques sportives entre midi et deux heures). Cette culture s'investit en externe et se réinvestit à leur domicile. Au niveau des marques de sport, les salariés ne possèdent quasiment que des produits de la marque allemande. Il est important de relever cette homogénéité dans les propos afin d'affirmer que la marque – ou plutôt que l'identification à la marque – est un des éléments clé dans la pérennisation d'une culture d'entreprise.

Ce lien paraît même intense pour la plupart d'entre eux. Du moins, leur discours le laisse transparaître. Cette affection atteint son paroxysme lorsqu'ils emploient des expressions comme « piquosé » ou « Adidas est un virus ». L'ancien directeur des ressources humaines atteste : « depuis tout petit, Adidas est une marque qui me fait rêver ». Lorsque l'on aborde son arrivée dans la société, il confesse : « c'est un peu comme si j'avais été appelé ».

### La métaphore religieuse

« [...] depuis tout petit, Adidas est une marque qui me fait rêver.  
C'est un peu comme si j'avais été "appelé" ! »

« Pour moi, la marque Adidas est un virus. Il y a une fierté,  
un très fort sentiment d'appartenance à la fois par rapport  
aux produits et par rapport aux équipes sportives,  
véritables étendards de la marque. »

« Je suis toujours attaché à la marque [...] j'ai  
du faire un deuil personnel. »

Source : entretien avec Mr R., ex-DRH d'Adidas France, réalisé le 26 avril 2003.

Le champ sémantique de son discours révèle l'intensité de ses mots. Cet ancien employé attribue son arrivée chez Adidas à un salut, un don du ciel. Il évoque le vocable « deuil », en comparant son licenciement à une cessation d'une partie de sa vie. De la même manière, un

des responsables key accounts<sup>31</sup> affirme : « même lorsque l'on me fait des cadeaux Lacoste ou Quiksilver, je ne les mets pas » (sic).

Que l'allusion soit relative à la dépendance d'une drogue dont on ne peut se passer, d'une maladie incurable, ou bien encore d'une métaphore religieuse, elle met bien en évidence ici une exagération des propos, preuve d'un attachement maximum.

Les salariés entretiennent donc un lien puissant avec la marque, lien qui se traduit par une imprégnation de la culture de l'entreprise. L'exemple d'un match de rugby où l'équipe de France affronte la Nouvelle Zélande valide cette thèse. Le salarié interrogé ne sait pas qui encourager (l'équipe de France de rugby est équipée par Nike, alors que les All Blacks sont habillés par Adidas). Son équipe nationale véhicule le drapeau d'un concurrent, ce qui crée un effet de dissonance dans son esprit. D'une autre manière, la directrice du marketing affirme être prête à s'opposer à ce que ses enfants introduisent des marques concurrentes à son domicile : « il y a un moment où mes enfants auront envie de porter d'autres marques. Je vais résister sérieusement » (sic).

Aussi, les employés déclarent spontanément ne pas vouloir quitter Adidas pour aller chez un concurrent : « il est intellectuellement difficile de passer du côté d'un concurrent direct », « je n'ai aucune raison de travailler ailleurs » ou bien encore « aujourd'hui, c'est quelque chose qui me paraît difficile ». En les relançant sur la question – grâce à un scénario sur une évolution notable du salaire – on s'aperçoit vite que ce discours n'est dans le fond qu'un discours de façade et que la réalité du marché de la concurrence reprend vite ses droits. Le personnel interrogé se déclare prêt à quitter Adidas pour aller travailler pour le compte d'une firme concurrente. Même s'ils posent leurs conditions, les salariés sont intellectuellement prêts à le faire, à l'exception des membres du service des ressources humaines qui paraissent véritablement allergiques au géant américain Nike. Pour ces derniers, c'est plus un rejet de ce qu'ils nomment « l'ennemi » qu'un lien exclusif à Adidas qui justifie leur position.

### La vision idéaliste de la marque

« Je suis carrément piqué Adidas. » Mr F.

« Même lorsque l'on me fait des cadeaux Lacoste ou Quiksilver, je ne les mets pas. » Mr C.

*Nike, concurrent direct, est assimilé à « l'ennemi »* Mr L.

« Il y a un moment où mes enfants auront envie de porter d'autres marques. Je vais résister sérieusement. » Mme S.

« Aujourd'hui, il y a le match de rugby France - All Blacks. Je ne sais pas qui encourager. » Mr P.

« A mon domicile, je ne porte que des chaussures Adidas. » Mme A.

« Adidas est un virus. » Mr K.

« Je n'achète que des produits Adidas et Salomon. J'en fait profiter mes proches ». Mme Y.

Sources : entretiens réalisés auprès d'employés d'Adidas France, in Pierre J., *Marque sportive et culture d'entreprise. Analyse sociologique du rapport à la marque des salariés de la société Adidas*, mémoire de maîtrise STAPS effectué sous la direction de Mr William Gasparini, tome 2, Strasbourg, 2003.

On est en droit de se demander si ces discours tenus revêtent une sorte d'automatisation des propos, une "allocution" toute prête qu'ils diffusent aux interlocuteurs extérieurs. L'exemple de l'évolution de salaire dans une entreprise directement concurrente discrédite à lui seul le lien exclusif que les employés revendiquent à la marque. Les salariés ne seraient-ils pas victimes en retour de leur attachement notable à la marque aux trois bandes ?

## **C – des rapports qui varient selon le poste occupé et les propriétés des agents**

Partant du postulat que les employés entretiennent un lien affectif à la marque, on suppose que l'origine de ce lien n'est pas la même pour tous. Le rapport à la marque varierait en fonction de plusieurs facteurs : genre (masculin/féminin), ancienneté dans l'entreprise, poste occupé (hiérarchie), capital social, trajectoire professionnelle, origine sociale, perspectives d'avenir, etc.

Le genre apparaît discriminant dans la mesure où les rapports se singularisent, d'une manière assez cohérente et développée, entre les femmes et les hommes. D'une façon générale, les femmes semblent être moins engagées dans leur rapport affectif à la marque. Elles sont arrivées dans l'entreprise « plutôt par hasard ». De plus, la plupart ont de jeunes enfants à charge. Elles se détachent ainsi plus facilement de l'emprise du travail (congés de maternité, négociation d'horaires, etc.). A contrario, les hommes adhèrent davantage à la culture sportive de l'entreprise et sont notamment plus sensibles au côté technique des produits Adidas.

A propos de leur ancienneté dans l'entreprise, on remarque que le lien des jeunes salariés à la marque paraît moins prononcé que celui de leurs collègues expérimentés. Tout se passe comme si l'engagement à la marque s'accroissait avec l'âge de l'employé, donc avec son ancienneté.

Le poste occupé par les employés intervient comme un indice fiable clivant les relations à la marque. Ainsi, comme évoqué ci-dessus, les salariés des ressources humaines répondent différemment de leurs collègues à propos des scénarios sur un emploi au sein d'une marque concurrente. De plus, les personnes qui travaillent au marketing entretiennent un lien plus étroit avec la marque. Leur sensibilité accrue est due à la proximité et aux contacts permanents avec les produits (les chefs de produits disposent d'une ribambelle d'articles dans leur bureau). A contrario, les employés des postes n'ayant pas de lien direct avec l'univers du sport (le service informatique, les finances, etc.) apparaissent moins sensibles au logo Adidas. Dès lors, on est en droit de s'interroger sur l'existence d'une culture de secteur.

L'origine de l'attachement à Adidas n'est pas la même pour tous les agents. Il y a ceux qui attestent d'une demande motivée de travailler chez Adidas, et ceux où l'arrivée à Landersheim est vécue comme une coïncidence. L'origine du lien, si elle n'est pas fondée à la base, s'est construite de toute pièce au moment de l'arrivée dans l'entreprise. La formation interne AdiJET<sup>32</sup> destinée aux jeunes recrues joue un rôle important dans ce processus de diffusion et d'intégration des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Cette analyse débouche sur l'élaboration d'un profil type du salarié fortement impliqué dans les valeurs de la marque : les hommes expérimentés, occupant un poste hiérarchique supérieur et issus des classes sociales intermédiaires sont les plus enclins à être des

passionnés de la marque. A l'inverse, les jeunes femmes possèdent un attachement beaucoup plus nuancé à la marque.

## **D – l'adaptation face au changement**

La fusion avec un autre groupe aurait des conséquences sur l'identification à la marque. Le rachat de Salomon<sup>33</sup> provoquerait un rapport différent à la marque Adidas. Les salariés seraient moins proches des valeurs du groupe Adidas-Salomon que des valeurs émises par la société allemande seule. L'arrivée de Salomon bouleverse-t-elle leur lien initial à Adidas ? Après l'OPA (Offre Publique d'Achat) lancée par la firme allemande, les employés se sentent-ils plus proches des valeurs de Salomon ?

Au regard de l'attachement que les employés manifestent à l'égard de "leur" marque, il paraît indéniable que leur sensibilité à la firme savoyarde se soit accrue depuis la fusion des deux entreprises. Leurs discours confirment cette thèse. Ce mariage les a rapproché en outre des marques issues du groupe Adidas-Salomon (Bonfire, Mavic, Arc'Teryx, etc.). A titre d'exemple, lorsque Mr G. loue des skis, il demande « quasi-systématiquement des skis Salomon ». De même, Mr P., cycliste de niveau national, se dit « fier » d'équiper son vélo de jantes Mavic. Enfin, Mme F. avoue qu'elle se dirigera dorénavant « spontanément vers ces marques ».

Malgré cela, la fusion entre Adidas et Salomon ne les concerne quasiment pas. Aucune modification majeure n'a été visible sur le terrain. Les passerelles entre ces deux marques se situent à un niveau hiérarchique très élevé. Pour preuve, ils n'ont été informés de la fusion par une note officielle qui leur a été transmise « juste avant qu'un communiqué ne paraisse dans la presse ».

Tous les bureaucrates interrogés sont attachés à la marque aux trois bandes pour laquelle ils travaillent au quotidien. Comme le souligne Mme D., « on est tous quelque part à l'abri et au service de cette marque ». Il est apparu important à l'ensemble des salariés interrogés de conserver une culture distincte, que ce soit pour Adidas comme pour Salomon. Cet attachement à Adidas est singulier dans la mesure où tous n'ont pas le même degré d'implication.

## **E – les limites de cet attachement : perspectives critiques**

Une méfiance s'installe au regard des relations presque trop détendues, amicales entre les salariés de l'entreprise. La vitrine proposée par le géant allemand – au niveau des installations comme au niveau des discours tenus par le personnel interrogé – est trop reluisante pour ne pas susciter des interrogations. La différence hiérarchique est gommée. Le côté pénible d'un travail acharné pour être le numéro un des marques de sport n'apparaît à aucun moment. Cette façade laisse planer un doute quant à la véracité des conditions et surtout du rythme de travail. Le budget investi dans la décoration de l'établissement s'installe dans la même logique que la volonté délibérée de créer une culture d'entreprise centralisée – entre autres – sur la passion à la marque. Tout se passe comme s'il fallait nier une forme de contrôle, faire comme si tout se passait bien.

Les responsables des ressources humaines dilapident et cultivent une communication interne qui tourne autour de l'attachement aux valeurs clés (ambition, responsabilité, respect, confiance) et d'une passion pour le sport. Le lien passionnel à la marque conduirait les



employés à rester dans l'entreprise et à accepter certaines conditions de travail qu'ils refuseraient vraisemblablement ailleurs. Mr E. atteste par ailleurs qu'il est complètement conscient de travailler dans un milieu – celui du sport – qui « paye moins bien qu'ailleurs », à diplôme et postes équivalents. La culture d'entreprise insufflée par la gestion du personnel provoquerait une forme euphémique d'asservissement des salariés, au sens marxien du terme. La volonté de la direction de créer une union passionnelle autour de la marque expliquerait cette forme de suprématie symbolique.

La gestion du personnel instrumentalise la marque et vante ses (soi-disant) valeurs afin de gommer toutes sortes de revendications, de fidéliser les employés et de créer une harmonie du travail. Aucune critique relative aux valeurs internes de la marque n'émerge dans les déclarations des salariés. La vision de la marque aux trois bandes demeure apologétique. On est en droit de se demander si ces valeurs justement prônées au quotidien ne conditionnent pas l'ensemble du personnel "exécutant"<sup>34</sup>. Certains bureaucrates ont conscience de la violence symbolique qui règne, c'est dire les sacrifices qu'ils acceptent de réaliser. A titre d'exemple, Mr L. atteste : « je me plais bien chez Adidas et je sais que je vais pouvoir progresser, même si cette progression est plus lente qu'ailleurs ». William Gasparini, par le biais d'une étude sur la participation et l'exploitation des salariés dans une entreprise de distribution sportive<sup>35</sup>, affirme que la société Adidas développe un pouvoir de violence symbolique. Cette dernière apparaît comme un « pouvoir qui parvient à imposer des significations et à les imposer comme légitimes en dissimulant les rapports de force qui sont au fondement de sa force »<sup>36</sup>. Les salariés jouissent d'une rémunération symbolique en travaillant chez un des leaders mondiaux du marché des articles de sport. Cet attachement passionnel peut constituer un piège dans la mesure où les employeurs se servent de cette idéologie pour imposer des conditions de travail pénibles et contraindre les salariés à un travail acharné. Ceci au nom d'une culture sportive qui fait oublier l'aspect harassant du travail. De plus, la « hiérarchie » fait clairement comprendre au personnel d'Adidas qu'il est intellectuellement impossible de travailler pour le compte d'un concurrent direct. Tout se passe comme si adhérer aux valeurs du géant allemand devait impérativement passer par une phobie et un rejet de « l'ennemi ».

La domination symbolique prend toute son ampleur dans l'exagération des propos tenus. Certains promettent de se battre lorsque leurs enfants auront l'âge de vouloir porter des baskets Nike ou Reebok. D'autres déclarent qu'ils ne porteront jamais de vêtements de marques concurrentes, même si c'est un ami qui leur offre. Ce manque de recul par rapport à l'attachement à Adidas paraît inquiétant de la part de personnes qui occupent des postes hiérarchiquement élevés et à forte responsabilité<sup>37</sup>.

## Conclusion

Au carrefour de deux systèmes distincts – celui de la production caractérisée par la rationalité économique et celui de la consommation identifiée par une demande grandissante issue d'un mélange, parfois contradictoire, de rationalité et de passion –, la marque constitue un formidable support imaginaire.

L'analyse de la marque sportive se scinde en deux visions antagonistes. Basé sur l'aspect quasi idéaliste de l'utilisation du logo, le marketing prône les atouts de la marque et l'installe sur un piédestal. L'usage de vocables comme « valeur » corrobore la vision apologétique de la marque en général, de la marque sportive en particulier. A contrario, la sociologie met en exergue les méfaits liés à l'usage de la marque.

L'avantage majeur de la marque – qui explique en partie son succès – demeure sa visibilité. Précieuse aussi bien pour le consommateur que pour l'entreprise, elle intervient comme une véritable valeur ajoutée aux produits. Par la marque, la marchandise accroît sa valeur immatérielle en donnant une visibilité accrue et de nouvelles tonalités affectives aux objets.

Pour les entrepreneurs, la marque sportive représente un outil indispensable, support des politiques de marketing et de communication. Le logo, véritable emblème de la marque, véhicule une image diffusée à l'extérieur de l'établissement. De nos jours, les entreprises prospères doivent d'abord produire une marque plutôt que des produits fiables. C'était l'inverse jadis.

Mais la marque génère aussi de l'immatériel dans la mesure où elle facilite l'instauration d'une culture d'entreprise basée en partie sur la passion. Véritable support d'action du service des ressources humaines, elle permet de véhiculer des valeurs auxquelles les salariés doivent s'identifier.

Instrumentalisée par les spécialistes des ressources humaines, la marque constitue le cheval de Troie des entrepreneurs. Par ses « valeurs » – revendiquées – la marque représente un leurre qui gomme l'esprit de revendication. La passion, voire la fascination que les salariés ont pour leur entreprise – qui est judicieusement relayée par la gestion du personnel – leur permet d'accepter, malgré eux, des conditions de travail qu'ils condamneraient certainement dans d'autres espaces professionnels.

Les salariés de la société Adidas France s'inscrivent dans cette acception. Comme le présupposaient le corpus d'hypothèses, ils entretiennent un lien affectif pour leur marque. Cet attachement à Adidas est organique, la firme allemande constitue leur gagne-pain. L'origine de ce lien, même s'il est dû en partie à des prédispositions favorables de la part des salariés, résulte d'une stratégie de martèlement des valeurs – autour du logo commun – par la gestion du personnel. L'identification des employés à la marque constitue un élément déterminant dans la mise en place de la culture d'entreprise.

Les responsables du personnel jouent avec l'image du sport et la passion qu'il véhicule pour créer une cohésion, une identité sportive. La marque intervient comme un support efficace de transmission des valeurs fondamentales et occupe de ce fait une place clé dans le processus d'adhésion à la culture d'entreprise. Dans le cas d'Adidas, les valeurs éternelles du sport (essentiellement symboliques) suppléent la marque dans cette tâche ô combien délicate à accomplir. La culture de l'entreprise Adidas ne se distingue pas fondamentalement de la culture d'une entreprise qui n'a aucun lien avec le sport (Sony embauche aussi des gens passionnés par le milieu). La culture Adidas devient singulière à partir du moment où elle se fonde autour et à partir de la passion du sport. Or, cette dernière bénéficie à l'heure actuelle d'un engouement puissant, d'une connotation insolemment positive particulièrement efficace dans le milieu managérial.

L'objectif ultime de cet article est de contribuer à une réflexion qui redonne toute son importance aux processus d'instrumentalisation de la marque sportive comme valeur de la culture d'entreprise et finalement comme appât destiné à créer une cohérence, à contrôler d'une certaine manière le personnel. Aussi, ce travail n'est qu'une amorce d'une étude plus générale sur l'analyse critique de la culture d'entreprise et sur l'utilisation de la passion du sport destinée à mobiliser le personnel.

## Bibliographie

Appadurai A., *The social life of things. Commodities in cultural perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986.

Archier G., Elissalt O., Setton A., *Mobiliser pour réussir*, éd. Seuil, Paris, 1989.

Baudrillard J., *La société de consommation*, éd. Denoël, Folio/Essais, Paris, 1986.

Benoun M., *Marketing, savoirs et savoir-faire*, éd. Economica, Gestion, Paris, 1991.

Bernoux P., *La sociologie des entreprises*, éd. Seuil, Essais, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999.

Bourdieu P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, éd. de Minuit, Le Sens Commun, Paris, 1979.

Bourdieu P., Passeron J-C., *La reproduction*, éd. de Minuit, Paris, 1970.

Desbordes M. (coord. par), *Stratégie des entreprises dans le sport*, Economica, Connaissance de la Gestion, Paris, 2001. Voir notamment Desbordes M. : « *Le positionnement stratégique et l'histoire des firmes : le cas d'Adidas et de Lacoste* », ainsi que Bayle E. : « *Le développement de la marque Rolland Garros* ».

Desbordes M., Ohl F., Tribou G., *Marketing du sport*, éd. Economica, Gestion, Paris, 1999.

Douglas M., Ischerwood B., *The world of goods. Toward an anthropology of consumption*, Routledge, London, 1979.

Gasparini W., *Sociologie de l'organisation sportive*, éd. La Découverte, Repères, Paris, 2000. Voir notamment l'encadré : « *L'entreprise Adidas : de l'organisation paternaliste à l'organisation matricielle et innovatrice* », pp. 77-78.

Gasparini W., *La forme et le fond. Participation et exploitation chez Décathlon*, in Regards Sociologiques, n° 24, Strasbourg, 2003.

Gasparini W., *La face cachée de l'industrie du loisir. Nouvelles formes de domination au travail dans le champ de l'offre sportive commerciale*, in Loisir et Société, Volume 27, n° 1, 2004 (à paraître).

H. Sage G., *Justice do it! The Nike transnational advocacy network : organization, collective actions, and outcomes*, in Sociology of Sport Journal, n° 16, pp. 206-235, 1999.

Herpin N., *Sociologie de la consommation*, éd. La Découverte, Repères, Paris, 2001.

Hollander A., *Seeing through clothes*, Berkeley CA : University of California Press, 1993.

Kapferer J-N., *La marque : moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, édiscience International, Paris, 1989.

Kapferer J-N., *Les marques, capital de l'entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 1996.

Klein N., *No logo. La tyrannie des marques*, éd. Leméac, Actes Sud, 2001.

Lacroix G., Waser A-M., *Le management du sport – 15 études de cas corrigées*, éditions d'Organisation, Paris, 1999.

Lendrevie J., Lindon D., *Mercator. Théorie et pratique du marketing*, éd. Dalloz, Gestion série marketing, Paris, 6<sup>ème</sup> édition, 2000.

Lewi G., *Sale temps pour les marques*, éd. Albin Michel, Paris, 1996.

Liu M., *Technologie, organisation du travail et comportements des salariés*, in *Revue française de sociologie*, n° 22, 1981, pp. 205-221.

Loret A., *Génération glisse : dans l'eau, l'air, la neige... la révolution du sport des "années fun"*, éd. Autrement, Mutations, Paris, 1999.

Michaux M., *Adidas joue et gagne*, in revue l'Expansion, n° 676, juin 2003.

Neumann B., *Ces marques « made in » banlieues*, in L'Expansion, n° 676, juin 2003.

Ohl F., *Les usages sociaux des objets : paraître « sportif » en ville*, in *Loisir et Société*, Volume 24, n° 1, 2001.

Ohl F., *Comment expliquer le succès des marques sportives auprès des « jeunes » consommateurs ?*, in *Revue Française de Marketing*, 2002.

Ohl F., Tribou G., *Les marchés du sport. Consommateurs et distributeurs*, éd. Armand Colin, Dynamiques, Paris, 2004.

Pierre J., *Marque sportive et culture d'entreprise. Analyse sociologique du rapport à la marque des salariés de la société Adidas*, mémoire de maîtrise STAPS mention Sciences Sociales et Management du Sport, 2 tomes, Strasbourg, 2003, effectué sous la direction de Mr William Gasparini.

Rege P., *A vos marques !*, éd. Favre, Lausanne, 1989.

Reynaud E., *Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action*, in *Sociologie du Travail*, n° 2, pp. 159-177, 1982.

Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, éd. Presses de la FNSP, Dalloz, Paris, 1993.

Semprini A., *La marque*, éd. PUF, Que sais-je ?, Paris, 1995.

Tribou G., *L'image de la marque Adidas auprès des adolescents, entretien avec Isabelle Madec, directrice marketing de la société Adidas France*, in *Revue Décision Marketing*, n°150, pp. 83-95, 1994.

Tribou G., *Sponsoring sportif*, éd. Economica, Connaissance de la Gestion, Paris, 2002.

Tripier M., *Culture ouvrière et culture d'entreprise : à propos de la disparition d'une PME en milieu rural*, in *Sociologie du travail*, n° 3, 1986, pp. 373-386.

Union Des Annonceurs, *Enquête UDA sur le parrainage (1998-1999)*, éd. UDA, Paris, 1999.

Wattez E., *Comment Adidas devient l'un des plus beaux redressements de l'histoire du business*, éd. Assouline, Les guerriers de l'économie, Paris, 1998.

Wolton D., *Les marques et nous*, in *Libération*, 08 novembre 2002.

## Annexe

### Les manifestations de la culture d'entreprise : modélisation des signes culturels caractéristiques

PRINCIPAUX SIGNES CULTURELS	TRADUCTION CONCRÈTE ET EXEMPLES
<b>HISTOIRE</b>	<b>Conditions de naissance</b> (figure emblématique du créateur parti de rien, ex : Adi DASSLER, modeste cordonnier, fonde ADIDAS en 1948)
	<b>Trajectoire</b> (affrontement des crises, productivité exceptionnelle)
	<b>Evolution des structures, des biens</b> et/ou des services produits
	<b>Produits cultes</b> qui marquent l'histoire (ex : ADIDAS <i>Stan Smith</i> )
	<b>Dates clés des changements</b> significatifs (modification du logo, fusion avec un groupe important, ex : ADIDAS-SALOMON en 1997)
<b>ENVIRONNEMENT</b>	<b>Professionnel</b> (perception générale du métier)
	<b>Local</b> (rural/urbain, industriel/agricole)
	<b>Humain</b> (genre, âges, volume et structure du capital, etc.)
<b>VALEURS OFFICIELLES</b>	<b>Notes internes</b>
	<b>Charte de l'entreprise</b>
	<b>Discours formels</b>
	<b>Règles officielles</b>
<b>VALEURS INFORMELLES</b>	<b>Codes</b>
	<b>Règles informelles</b>
	<b>Relations privilégiées, priorités tacites</b>
<b>SYMBOLES</b>	<b>Verbaux</b> (langage spécifique, tutoiement, manière de s'adresser à un supérieur hiérarchique, etc.)

	<p align="center"><b>Matériels</b> (logo, affiches, tenue vestimentaire, disposition du mobilier, aspect général, etc.)</p>
<b>RITES ET RITUELS</b>	<p align="center"><b>Traditions</b> (repas de Noël, Beaujolais nouveau, anniversaire de l'entreprise, etc.)</p>
	<p align="center"><b>Cérémonies sacramentelles</b> (accueil / départ d'employés, pots, etc.)</p>
	<p align="center"><b>Evènements, manifestations ponctuelles</b> (varie selon l'actualité locale et internationale. Ex : Coupe du monde de football en 1998)</p>
<b>TEMPS COLLECTIFS</b>	<p align="center"><b>Activités sportives</b> (cours de gym, association sportive, etc.)</p>
	<p align="center"><b>Repas, pauses</b> (restaurant d'entreprise, cantine, machine à café)</p>
	<p align="center"><b>Evènements atypiques</b> (grèves, manifestations)</p>
	<p align="center"><b>Contacts en dehors de l'entreprise</b> (stages, séminaires)</p>
<b>IMAGE</b>	<p align="center"><b>Externe</b> (publicité, notoriété de la marque)</p>
	<p align="center"><b>Interne</b> (journal interne, panneaux d'affichage)</p>
	<p align="center"><b>Interne extériorisée</b> (fierté de dire où l'on travaille)</p>
<b>MYTHES ET CROYANCES</b>	<p align="center"><b>Valorisation/dévalorisation</b> (jugement de valeur sur le bon et le mauvais travail)</p>
	<p align="center"><b>Anecdotes</b> (récits cocasses portés à une connaissance universelle, ex : PDG d'IBM à qui un portier refuse l'accès)</p>
	<p align="center"><b>Figures héroïques</b>, emblématiques (individus exceptionnels, modèles)</p>
<b>VISIONS COMMUNES</b>	<p align="center">Partage de points de vues, d'<b>évidences</b> par rapport à l'entreprise (ce que l'on pense du marché, de la concurrence, de l'innovation, de l'exportation, etc.)</p>

Note : ce tableau est inspiré des travaux de Barbusse B., *Sport et entreprise, des logiques convergentes ?*, in L'année sociologique, n° 2, 52, 2002, pp. 391-415 et de Thevenet M., *La culture d'entreprise en neuf questions*, in Revue Française de Gestion, n° 47-48, 1984, pp. 7-20.

<sup>1</sup> Watez E., *Comment Adidas devient l'un des plus beaux redressements de l'histoire du business ?*, éd. Assouline, Les Guerriers de l'Economie, Paris, 1998 et le site Internet de Décathlon : <http://www.decathlon.fr>.

<sup>2</sup> Deux numéros spéciaux (n°47-48, 1984) de la *Revue Française de Gestion* sont consacrés à la culture d'entreprise, regroupant différents spécialistes en sciences de gestion comme M. Burke, J-P Quazza, J-L Vachette, B. Ramanantsoa, N. Lemaître, etc.

<sup>3</sup> Yves Marchand, ancien président de l'Olympique de Marseille, affirme à propos du merchandising de l'OM : « *L'équipe de football de l'OM est un moyen, pas un but. Le joyau, c'est la marque OM. C'est un diamant brut que nous devons travailler* ». Pour des informations complémentaires, voir Tribou G., *Sponsoring sportif*, éd. Economica, Connaissance de la Gestion, Paris, 2002, pp. 37-38.

<sup>4</sup> Le merchandising de la marque Roland Garros fait l'objet d'une synthèse dans l'ouvrage de Gary Tribou, *op. cit.*, pp 42-43. Une analyse plus complète de la marque est brossée par Emmanuel Bayle, *Le développement de*

---

la marque Rolland Garros, in Desbordes M. (coord. par), *Stratégie des entreprises dans le sport*, éd. Economica, Connaissance de la Gestion, Paris, 2001.

<sup>5</sup> Forcée notamment par Pierre Bourdieu, la notion d'espace représente dans ce cas une étendue abstraite (autre que l'espace topographique). L'espace symbolique comprend une dimension matérielle (la possession de biens) qui se redouble d'une dimension symbolique.

<sup>6</sup> La Ford T est souvent considérée – à tort – comme le symbole par excellence de la consommation de masse. Or, les 15 millions d'exemplaires vendus de ce modèle unique (elles sont toutes rigoureusement noires et sans options) ne représentent à l'époque pas plus de 10% de la population américaine ! Nicolas Herpin retrace l'épopée de la Ford T à travers « *L'échec d'un marketing de classe dans l'automobile* », in Herpin N., *Sociologie de la consommation*, éd. La Découverte, Repères, Paris, 2001, pp. 77-78.

<sup>7</sup> Ce phénomène concerne avant tout les produits de nature cosmétique. La marque d'eau de toilette Yves Saint Laurent, par le biais d'échantillons fournis, parfume véritablement ses publicités au cœur de certains magazines (*L'Equipe Magazine* par exemple).

<sup>8</sup> Benoun M., *Marketing, savoirs et savoir-faire*, éd. Economica, Gestion, Paris, 1991.

<sup>9</sup> Kapferer J-N., *La marque : moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, Ediscience International, Paris, 1989. Jean-Noël Kapferer, expert français des marques et professeur à HEC, est régulièrement consulté par les grandes enseignes de la distribution et les marques de sportwear.

<sup>10</sup> Le site Internet <http://www.icimarkes.com/>, géré par l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle), permet de vérifier la disponibilité des marques. Les contraintes de nomination d'une marque sont listées dans le Code de la propriété intellectuelle, livre VII – « *Marques de fabrique, de commerce ou de service et autres signes distinctifs* », Articles L. 711-1 à L. 717-7 (disponible à l'adresse : <http://www.celeog.fr/cpi/>).

<sup>11</sup> Source : *Le siècle Coca-Cola. La Cola-nisation de la planète*, document vidéo diffusé sur la chaîne de télévision Planète.

<sup>12</sup> Douglas M., Ischerwood B., *The world of goods. Toward an anthropology of consumption*, Routledge, London, 1979.

<sup>13</sup> Lendrevie J., Lindon D., *Mercator. Théorie et pratique du marketing*, éd. Dalloz, Gestion série marketing, Paris, 6<sup>ème</sup> édition, 2000.

<sup>14</sup> En filigrane de ces oppositions consuméristes se cache un clivage entre certains auteurs. Klein (2001) dénonce le caractère aliénant de la communication réalisée autour des marques alors que Lipovetski (1997) considère a contrario que la consommation est un moyen de libérer les individus.

<sup>15</sup> Ohl F., *Comment expliquer le succès des marques sportives auprès des « jeunes » consommateurs ?*, in Revue Française de Marketing, 2002.

<sup>16</sup> Pierre Bourdieu développe ce principe d'appropriation de signes distinctifs et l'illustre notamment à travers l'exemple de la distinction entre les classes sociales : « Là où la petite bourgeoisie ou la bourgeoisie de fraîche date « en fait trop », trahissant ainsi son insécurité, la distinction bourgeoise se marque par une sorte d'ostentation de la discrétion, de la sobriété et de l'understatement, un refus de tout ce qui est « tape-à-l'œil », « m'as-tu vu ? » et « prétentieux », et qui se dévalorise par l'intention même de distinction », in Bourdieu P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, éd. de Minuit, Le Sens Commun, Paris, 1979.

<sup>17</sup> Baudrillard J., *La société de consommation*, éd. Denoël, Folio/Essais, Paris, 1986.

<sup>18</sup> Il n'y a qu'à observer les marques issues des "cités" comme Bullrot, Com8, Dia, Airness, Wrung, etc. Lire à ce titre l'article de NEUMANN B., *Ces marques « made in » banlieues*, in L'Expansion, n° 676, 2003.

<sup>19</sup> Bourdieu P., *op. cit.*, 1979.

<sup>20</sup> Alain Loret oppose les marques de glisse (Quicksilver, Rip-Curl, Oxbow, etc.) aux marques dites traditionnelles. Il montre ainsi les stratégies adoptées par ces dernières pour casser leur image et coller à l'esprit de la glisse (le *Rebel by choice* de la firme Town & Contry Surf Desing) : publicités provocatrices de Nike avec Eric Cantona notamment, slogans qui incitent à briser les règles (*Break the rules* de Reebok) ou bien encore à vivre en toute liberté (*The is no finish line* de Nike). Ainsi, l'auteur met en exergue l'erreur stratégique de positionnement d'Adidas durant les années 90 (jugée trop respectueuse des règles sportives, encourageant la victoire sportive : *La victoire est en nous* sera le slogan évocateur de la Coupe du Monde de football 1998). Situation paradoxale au passage, lorsque l'on sait que Nike signifie justement "victoire" en grec. Fabien Ohl et Gary Tribou confessent que, dès l'âge de 13-14 ans, les clivages entre les marques sportives généralistes (Adidas, Nike, Tacchini, Reebok) et les marques associées à l'univers de la « glisse » (Oxbow, Quicksilver, Rip-Curl) rappellent les oppositions entre les milieux populaires et la bourgeoisie. Voir Ohl F., Tribou G., *Les marchés du sport. Consommateurs et distributeurs*, éd. Armand Colin, Dynamiques, Paris, 2004.

De la même manière, à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle, les marques sportives investissent d'autres secteurs comme celui de la mode. Adidas, pourtant réputée comme étant une marque traditionnelle, a su s'adapter à cette demande grandissante qui pousse à la diversité en créant notamment la gamme Adidas Sport Style dessinée par le designer japonais Yohji Yamamoto. De la même manière, Puma décline ses marques 96 hours et Nuala. A l'inverse, quelques marques de textile urbain réservent une collection au sport (ex : Sketchers USA).

---

<sup>21</sup> Wolton D., *Les marques et nous*, in Libération du 08 novembre 2002.

<sup>22</sup> Enquête de l'UDA (Union Des Annonceurs) relative aux domaines d'activités du parrainage. Arrivent en tête : le sport (25%), la culture (21%), le social et l'humanitaire (20%). Voir Union Des Annonceurs, *Enquête UDA sur le parrainage (1998-1999)*, éditions UDA, Paris, 1999.

<sup>23</sup> D'autres formes de sponsoring existent comme l'ambush marketing (consiste à lancer une campagne de communication autour d'un évènement sportif sans en être le parrain officiel), le partenariat d'évènements non officiels, le parrainage des médias, etc. (Tribou, 2002).

<sup>24</sup> Entretien avec Mr D. du 10.04.03, in Pierre J., *Marque sportive et culture d'entreprise. Analyse sociologique du rapport à la marque des salariés de la société Adidas*, mémoire de maîtrise STAPS mention Sciences Sociales et Management du Sport, Tome 2, Strasbourg, 2003, sous la direction de Mr William Gasparini.

<sup>25</sup> Jusqu'aux années 1995-1996, les cadres de la société Adidas portaient la cravate. Mr W., ex-DRH de la société atteste de la rupture culturelle créée par Robert-Louis Dreyfus : « Le premier jour, il est arrivé au siège en Allemagne mal rasé, vêtu d'un jeans, d'un polo, de baskets trois bandes, avec une casquette et un gros cigare, au milieu de personnes en chemise blanche et cravate. Il n'a pas voulu de son bureau au dernier étage et s'est installé au sein de l'équipe marketing, les pieds sur la table », in Pierre J., *op. cit.*, 2003.

<sup>26</sup> Caillat M., *L'idéologie du sport en France*, éditions de la Passion, Paris, 1989.

<sup>27</sup> Le recours à l'enquête par questionnaire et ses interrogations préétablies ne nous semble pas être ici la plus appropriée. A priori intéressante, cette méthode souffre de ne pas produire de discours, dans la mesure où elle ne propose que des réponses relativement courtes.

<sup>28</sup> Les documents internes mis à disposition par Adidas sont les suivants : *Adidas, une saga d'innovations et de succès*, 47 p. ; *Adidas, une passion au service du sport*, mars 2002, 97 p. ; Revue *Pro-longations*, la lettre du sport marketing, n° 0 ; notes internes relatives à l'organisation du sport dans l'entreprise, 16 p. ; *reliure plateforme de marque* ; *La stratégie de l'entreprise Adidas*, in Lacroix G., Waser A-M., *Le management du sport – 15 études de cas corrigées*, éditions d'Organisation, Paris, 1999, pp. 190-191. L'observation in situ s'est traduite par une visite de l'établissement du siège national d'Adidas. De nombreux éléments ont pu être observés : la disposition des bureaux, les éléments évoquant le sport, l'ambiance générale, les infrastructures sportives, les coins "détente", la façon dont s'habillent les salariés, etc.

<sup>29</sup> Sources : Wattez E., *Comment Adidas devient l'un des plus beaux redressements de l'histoire du business*, éditions Assouline, collection Les guerriers de l'économie, Paris, 1998. *Adidas, une saga d'innovations et de succès*, document interne Adidas. Desbordes M. (coord. par), *op. cit.*, 2001.

<sup>30</sup> Sources : *Adidas, une passion au service du sport*, document interne Adidas. Tribou G., *L'image de la marque Adidas auprès des adolescents*, entretien avec Isabelle Madec, directrice marketing de la société Adidas France, in Revue *Décision Marketing*, n°150, pp. 83-95, 1994. Sources personnelles de l'auteur.

<sup>31</sup> Responsable commercial des comptes-clés de l'enseigne Décathlon, l'employé est chargé de négocier l'approvisionnement des magasins Décathlon par Adidas.

<sup>32</sup> AdiJET (Adidas Junior Energy Team) vise à intégrer la "nouvelle promotion" en mettant en place diverses formations durant une période de deux ans.

<sup>33</sup> Le rachat de l'entreprise savoyarde Salomon par le géant allemand a eu lieu en 1997. Les quelques 1,2 milliards d'euros investis dans cette acquisition aident Adidas à compléter son portefeuille de marques (Salomon s'ajoute à Taylor Made, Mavic, Bonfire, Arc'Teryx, Cliché, Adidas Golf, Maxfli, Erima, Slazenger) tout en élargissant sa légitimité au niveau géographique. Par le rachat de Salomon, Adidas étend sa présence dans la quasi-totalité des univers sportifs. « La marque rentre même sur le marché des sports nautiques, par la planche des mers Blue Board », in Michaux M., *Adidas joue et gagne*, revue l'Expansion, n°676, juin 2003.

<sup>34</sup> Pire, on peut penser que les valeurs insufflées par le service des relations humaines conditionnent en retour ceux qui les ont promues. L'exemple d'un ancien directeur des ressources humaines d'Adidas est flagrant. Interrogé en dehors de l'entreprise (il n'appartient plus à la société depuis un an) et alors qu'on aurait légitimement pu s'attendre à un discours distancé de sa part, il parle comme s'il travaillait encore dans les locaux de la firme allemande, vantant continuellement ses mérites.

<sup>35</sup> Gasparini W., *La forme et le fond. Participation et exploitation chez Décathlon*, in Regards Sociologiques, n°24, Strasbourg, 2003.

<sup>36</sup> Bourdieu P., Passeron J-C., *La reproduction*, éd. de Minuit, Paris, 1970.

<sup>37</sup> On peut cependant nuancer en imaginant que la perspective critique est effective dans leur esprit, même s'ils se refusent à une certaine objectivité face à l'investigation.