

**LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE :  
L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE  
PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL**

**PEDESTRIAN HIKING IN A PROFESSIONAL ENVIRONMENT:  
MANAGERIAL INSTRUMENTALIZATION OF A PHYSICAL AND  
SPORTING ACTIVITY IN SENEGAL**

**IBRAHIMA FALL**

Enseignant chercheur à l'Institut National Supérieur de l'Education  
Populaire et du Sport, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

[ibrahifall@yahoo.fr](mailto:ibrahifall@yahoo.fr)

**CHEIKH TIDIANE TINE**

Enseignant chercheur à l'Institut National Supérieur de l'Education  
Populaire et du Sport, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

[tinetidiane06@yahoo.fr](mailto:tinetidiane06@yahoo.fr)

**MOR GASSAMA**

Enseignant chercheur à l'Institut National Supérieur de l'Education  
Populaire et du Sport, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

[mor.gassama@ucad.edu.sn](mailto:mor.gassama@ucad.edu.sn)

**Date de soumission : 20/01/2021**

**Date d'acceptation : 26/04/2021**

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

### RESUME

Cette contribution interroge les différentes formes d'instrumentalisation de la randonnée pédestre par des organisations professionnelles. Il a été question d'identifier les modes de justifications exposés dans le discours de responsables de clubs d'entreprise de randonnée pédestre pour rendre compte des modalités d'usage de cette activité sportive en milieu professionnel au Sénégal. Grâce à l'observation participante et à une trentaine d'entretiens individuels semi directifs menés auprès des acteurs de la randonnée pédestre au Sénégal (employés participants, responsables d'entreprise, organisateurs), les différentes catégories d'organismes professionnels (entreprises commerciales, administrations publiques, organisations internationales, représentations diplomatiques...) qui ont recouru à cette activité physique et sportive ont été identifiés. Aussi, divers enjeux (sanitaire, managériale, communicationnel...) ont motivé l'usage de la randonnée pédestre par ces organisations dont certaines espèrent améliorer la productivité leurs travailleurs.

**MOTS CLES : Randonnée pédestre, sport en milieu professionnel, activité physique et sportive**

### ABSTRACT

This contribution questions the different forms of instrumentalization of hiking by professional organizations. It was a question of identifying the modes of justifications exposed in the speeches of managers of corporate hiking clubs to account for the modalities of use of this sporting activity in a professional environment in Senegal.

Thanks to the participant observation and about thirty semi-structured individual interviews conducted with the actors of hiking in Senegal (participating employees, company managers, organizers), the different categories of professional organizations (commercial companies, administrations organizations, international organizations, diplomatic representations, etc.) who have used this physical and sporting activity have been identified. Also, various issues (health, managerial, communicational...) have motivated the use of hiking by these organizations, some of which hope to improve the productivity of their workers.

**KEY WORDS: Hiking, sport in a professional environment, physical and sporting activity**

---

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

### INTRODUCTION

Les activités physiques et sportives (APS) constituent une activité fondamentalement humaine faisant généralement l'objet d'appropriation par les individus et les organisations. En effet, le sport a connu différentes fonctions (militaire, divertissante et éducative) au cours de son évolution (Bouet, 1968) et dont les premières traces étaient déjà perceptibles lors des premiers Jeux Olympiques d'Athènes. Aujourd'hui, les activités physiques et sportives portent encore des enjeux sociaux, culturels, militaires, politiques mais aussi économiques et managériaux de la part des entreprises. Les relations entre le sport et l'entreprise sont anciennes. En Europe, le sport en milieu professionnel est apparu à travers les clubs associatifs d'entreprise dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle correspondant, en France, à la naissance des différentes associations corporatistes comme la Société Vélocipédique Bon Marché créée en 1892, l'Union Vélocipédique de la Banque de France en 1894, l'Union de la Belle Jardinière en 1896 (Poyer, 2003). Ces clubs corporatistes ont été créés par les employés de grands magasins parisiens qui disposaient d'un « *bagage scolaire, de moyens financiers et de disponibilités temporelles régulières favorables à la pratique* » (Pierre, 2015 : 28). La création officielle de la Fédération Sportive Athlétique Socialiste (FSAS), le 6 décembre 1908, a eu pour conséquence la traduction du fait sportif en enjeu revendicatif d'émancipation culturelle des salariés et va aussi favoriser, vers les années 1960, que la diversification véritable de l'usage du sport par le monde entrepreneurial (Barbusse, 2009). Certains entrepreneurs choisissaient d'intégrer le sport dans leur politique sociale de ressources humaines (Chartier et Vigarello, 1982 ; Richez et Wahl, 1993 ; Barbusse, 2002). Pierre et Tribou (2013) relativisent le caractère désintéressé de ces initiatives émanant de leur hiérarchie. Il s'agit de la pratique du sport avec des enjeux et objectifs définis par les patrons d'entreprises qui vont l'utiliser pour contrôler les ouvriers en occupant leurs temps libérés. Ainsi, l'ouvrier passera moins de temps au café et au cabaret (Pierre, 2015).

Au Sénégal, l'instrumentalisation managériale des activités physiques et sportives, parfois par des secteurs professionnels les plus inattendus, semble trouver dans la randonnée pédestre une illustration de choix, permettant de renouveler l'approche des relations entre sport et milieu professionnel. Avec une moyenne de 3500 participants par séance et des journées de randonnées qui mobilisent plus de 8000 personnes de toutes les catégories socioprofessionnelles (FSRP, 2017), la randonnée pédestre semble devenir l'activité qui symbolise le plus le sport de masse. Rien qu'à Dakar, le nombre de clubs de randonnée est passé de 5 en 2009 à 62 en 2019 (CRRPD, 2019). La prolifération de ces clubs s'observe au sein d'organisations telles que les entreprises, les administrations centrales, ou les collectivités territoriales. En effet, les nombreux clubs créés par des organisations professionnelles, ainsi que la fréquence élevée des journées de randonnées qui leur sont dédiées semblent montrer une tentative d'appropriation de cette activité par ces structures. Ainsi, une série

## LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

d'interrogations émerge : Quels sont les enjeux qui motivent ces organisations professionnelles sénégalaises à recourir à la randonnée pédestre ? Quels usages en font-elles ?

En s'appuyant sur l'étude de la randonnée pédestre, discipline sportive en pleine expansion au Sénégal, ce travail entend rendre compte des différentes formes de son instrumentalisation par des organisations professionnelles. Il vise à identifier le profil des organisations qui ont recouru à la randonnée pédestre, les enjeux et les raisons qui les motivent, ainsi que les différents usages de cette pratique physique et sportive. Après la présentation de la randonnée pédestre, la méthodologie sera exposée et les différents résultats présentés.

### 1. LA RANDONNEE PEDESTRE A LA CONQUETE DU MILIEU PROFESSIONNEL AU SENEGAL

« *Sport corporatiste* », « *Sport travailliste* », « *Sport en entreprise* » ou encore « *Sport au travail* » : plusieurs notions sont utilisées pour rendre compte de la pratique des activités physiques et sportives dans la sphère professionnelle. Comprise au sens large, cette notion renvoie à la pratique d'un sport au sein même de l'espace de travail (à l'intérieur de l'établissement), mais aussi aux activités sportives organisées en dehors de celui-ci. Ce phénomène qui a pris naissance dans les pays occidentaux est devenu une réalité, certes timide, au sein des organisations professionnelles des Etats d'Afrique sud saharienne.

Dans cette section, on présentera dans un premier temps un aperçu sur le sport en milieu professionnel, puis la randonnée pédestre comme pratique de masse au Sénégal dans un second temps.

#### 1.1. *Aperçu sur le sport en milieu professionnel au Sénégal*

Au Sénégal, c'est seulement peu avant la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et surtout au lendemain de celle-ci qu'apparurent les signes actifs de l'existence d'un prolétariat formulant ses revendications propres, à l'image de la première grève des cheminots de Dakar-Saint-Louis en 1925. La 1<sup>ère</sup> Union Syndicale de la Circonscription de Dakar, le Syndicat du Chemin de fer et celui du Port furent créés en 1938. Ce fut ensuite la création de l'Union Sportive du Dakar-Niger (USDN) en 1940. La grève du Dakar-Niger de 1947 a contribué à l'augmentation des salaires et une réforme allant dans le sens de l'amélioration des conditions de vie des travailleurs. Cela a entraîné l'organisation de rencontres sportives se déroulant « spontanément et ponctuellement » sur l'initiative des travailleurs ou de la direction de l'entreprise. Elle est souvent le point de départ de la mise en place de l'Association sportive et culturelle (ASC) de l'entreprise. Il y a eu ensuite, une pratique plus structurée au sein des ASC qui aboutira à la pratique corporatiste. C'est à la fin des années 70 que le sport en milieu professionnel a commencé à prendre forme réellement avec la création du Comité National Provisoire pour la Relance du Sport Corporatif (CNPRSC) le 20 novembre 1975. Ce comité

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

deviendra Comité National Provisoire des Sports Corporatifs (CNPSC) à la suite de l'Assemblée Générale constitutive du 20 mars 1976. Le CNPSC fut transformé en Fédération Sénégalaise des Sports Corporatifs (FSSC) le 8 janvier 1978 qui deviendra, à son tour « Fédération Sénégalaise des Sports Travailleurs (FSST) » le 16 décembre 1986. Jusqu'aux années 2000, l'offre de pratique sportive en milieu professionnel se résumait en quelques disciplines sportives sous forme de compétition. Il s'agit notamment du football, de la Pétanque et, accessoirement, du basketball et du handball qui n'étaient organisés que dans trois grandes villes (Dakar, Thiès et Saint-Louis). En 2006, les phases finales des compétitions nationales de la FSST ont enregistré : 4 équipes de football, 25 équipes de Pétanques, 4 équipes de scrabbles, 612 participants à un Cross de masse et 8 clubs engagés au Jeu de Dame (FSST, 2006). Or, il est nécessaire de bien prendre en compte les aspirations des salariés qui ont envie d'activités physiques de loisirs pour se relaxer, se défouler. C'est ainsi qu'on a vu apparaître, à partir des années 2009, à côté de toutes ces pratiques compétitives proposées par la FSST, de nouvelles activités sportives qui se réalisent dans l'entreprise en dehors de toute compétition. Peu d'entreprises (parmi lesquelles on peut citer la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Société Nationale de Télécommunication (SONATEL)) disposent aujourd'hui d'espaces « formes » (salle de fitness et/ou de musculation). Pour la grande majorité des organisations professionnelles sénégalaises qui ne disposent pas d'espace pour construire ou aménager une salle de sport, la création de club de randonnée pédestre reste une alternative. A partir de 2010, avec le développement du phénomène de la randonnée pédestre, la FSST a intégré cette activité physique et sportive dans ses programmes.

### **1.2. La randonnée pédestre, un sport de masse au Sénégal**

« *L'espèce humaine commence par les pieds* » : ces propos de Leroi-Gourhan (cité par Le Breton, 2000 : 12) semblent inspirer beaucoup d'habitants de la capitale dakaroise qui apparaissent comme motivés par une redécouverte anthropologique, celle de « *la conscience d'avoir des pieds* ». En effet, plus d'un millier de marcheurs empruntent tous les jours les circuits des différents parcours sportifs de Dakar (Corniche ouest, parcours de HLM, de Cambérène, etc.). Liée à la condition de l'humain, la marche est une activité qui s'imposait à nos ancêtres pour se déplacer, même pour de longs voyages (Le Breton, 2000). Au Sénégal, la randonnée pédestre comme activité structurée et organisée a commencé réellement avec la mise en place du Comité National de Randonnée Pédestre (CNRP) qui a été créé par l'Arrêté Ministériel N°7102 en date du 13 juillet 2000. Elle connaît une ampleur de plus en plus importante depuis cette date. Rien qu'à Dakar, le nombre de séances de randonnées organisées par le Comité régional de randonnée pédestre (C.R.P) est passé de 27 randonnées en 2009 à 108 en 2014. Car, ils sont plusieurs groupes à organiser des séances de randonnée

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

en week-end et, de plus en plus, en semaine. Il faut signaler par ailleurs l'existence de journées, comme celle qui est dédiée à la ville de Dakar, pouvant mobiliser plus de 4000 personnes. Devant l'ampleur de cette activité, les dirigeants du CNRP ont jugé nécessaire de la transformer en Fédération sénégalaise de randonnée pédestre (FSRP) le 3 septembre 2016. La participation des femmes est en augmentation puisqu'elle était de 25% puis 48 % respectivement en 2008 et en 2019. Toutes les catégories d'âge se retrouvent chez les pratiquants de la randonnée pédestre, avec cependant une participation plus marquée des adultes de plus de 35 ans (23,3% se situent dans la classe de [ 35-45 ans[, 36,2 % et 25% respectivement dans la classe de [ 45-55 ans [ et celle des plus de 55 ans (Diatta, 20012)). De même, interrogeant le niveau d'étude des randonneurs, Diatta (2012) trouve que 46,6% ont effectué des études supérieures, 38,8 % ont atteint le secondaire, tandis que les personnes qui ont un niveau élémentaire représentent 10,3 % contre 4,3 % de personnes non scolarisées. Par ailleurs, toutes les catégories socioprofessionnelles sont représentées dans la population des randonneurs à Dakar, des artisans (6%) aux cadres supérieurs (17,2 %), en passant par les commerçants (11,2 %), les employés (21,6 %) et les professions intermédiaires (20,7 %).

### 2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Il s'agit d'avoir une meilleure compréhension des enjeux liés à la création de clubs de randonnées pédestres au sein d'organisations professionnelles, ainsi que les différents usages que ces dernières en font. Pour cela, nous avons réalisé une étude essentiellement qualitative à travers d'une part, une série d'entretiens menés auprès d'acteurs impliqués dans la création, l'organisation ou la participation aux séances de randonnées en milieu professionnel et, d'autre part, par des observations participantes menées lors de ces séances de marche. Ainsi, 31 entretiens individuels semi-directifs (d'une durée allant de 45 min à 1h45) ont été réalisés de mars 2018 et novembre 2019. Ces interviews visaient à recueillir des informations auprès de différentes cibles : 4 responsables d'entreprises et d'institutions publiques, 9 représentants du personnel, 14 employés, 2 membres de la Fédération Sénégalaise de Sport Travailleuse (FSST), 2 membres de la Fédération sénégalaise de randonnée pédestre (FSRP). Ces entretiens enregistrés ont ainsi permis d'identifier les initiateurs et les porteurs de projet de création des clubs de randonnée l'entreprise, leurs opinions sur l'effet de la pratique de cette activité sur l'état de santé des employés et l'impact sur les objectifs de l'organisation. Ces données ont été croisées avec celles des observations participantes, permettant d'observer in situ les conditions d'organisation et de déroulement des séances de randonnée, mais aussi de repérer les différents thèmes et slogans affichés sur les banderoles et les t-shirts que les organisateurs distribuaient aux participants. Ces observations participantes, tantôt « périphériques », tantôt « actifs » (Adler et Adler, 1987), étaient également des occasions de mener des entretiens informels avec des participants d'une part, d'écouter les discours

## **LA RANDONNÉE PÉDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL**

---

officiels prononcés par les dirigeants et responsables des organisations professionnelles d'autre part. Des prises de notes, des photographies, ainsi que le recueil de différents documents imprimés (flyers, brochures...) ont été effectués durant cette observation de terrain.

Il convient de souligner par ailleurs que cette démarche est soutenue par une recherche documentaire. Nous avons collecté des données provenant de plusieurs documents internes fournis par les associations sportives (Fédération sénégalaise de Sport Travailleuse, Fédération sénégalaise de randonnée pédestre, les associations sportive et culturelle de certaines entreprises), journaux, magazines et sites Web, rapports et vidéos d'entreprise. Ces sources ont fourni des informations précieuses sur l'organisation et le déroulement des séances de randonnées pédestres au sein des organisations sportives, avec le soutien de la fédération sénégalaise de randonnée pédestre. Il y a alors un va-et-vient constant entre l'observation, les entretiens plus ou moins formels et l'analyse de documents.

Le traitement des données s'appuie sur une analyse de contenu thématique sur la base des informations recueillies auprès des personnes interviewées et des notes prises lors des observations de terrain. Les thèmes retenus pour l'analyse de contenu concernent les conditions création des clubs d'entreprise de randonnée pédestre et de mise en place des journées de randonnée dédiées à l'organisation, notamment l'identité du ou des initiateurs ou porteurs de projet (fonction, statut), les objectifs poursuivis par les dirigeants ainsi que les effets perçus et enjeux liés à la pratique de la randonnée pédestre en milieu professionnel.

### **3. ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RESULTATS**

#### **3.1. Typologie des organisations professionnelles qui ont investi la randonnée pédestre**

L'exploitation des rapports d'activités de la Fédération sénégalaise de randonnée pédestre nous a permis d'identifier les différents clubs de randonnée, ainsi que les organisations professionnelles qui sont en partenariat avec la FSRP. En effet, en fonction de leurs implications dans la randonnée pédestre, deux catégories d'organisations professionnelles peuvent être distinguées : d'une part, celles qui ont créé en leur sein un club de randonnée pédestre (tableau 1, cf. page 7) et, d'autre part, celles qui ne disposent pas de club mais qui, en collaboration avec la FSRP, organisent annuellement une « Journée » de randonnée pédestre à laquelle participent plusieurs clubs (tableau 2, cf. page 8).



## LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

Tableau 1. Exemple de quelques organismes ayant recours à la Randonnée Pédestre en 2019

ORGANISMES
Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)
Société Générale des Banque du Sénégal (SGBS)
Banque Internationale du Commerce et de l'Industrie (BICIS)
CBC/Total Sénégal
Dakar Dem Dik
Port Autonome de Dakar
Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE)
Société Nationale d'Electricité (SENELEC)
La Poste Sénégal
Société Africaine de Raffinage (SAR)
Ministères de l'Intérieur
Ministères de l'éducation
Crédit Mutuel du Sénégal (CMS)
Syndicat Uni des Enseignants du Sénégal (SUDES)
Syndicat Autonome des Travailleurs de l'Université (SATUC)
Ville de Dakar

Source : notre enquête, 2019

L'analyse du tableau 1 fait apparaître une diversité d'entreprises, qu'elles soient parapubliques (Lonase, la SAR, La Poste), publiques ou privées (Bolloré Africa Logistics, Grand Moulin de Dakar), ayant créé à leur sein des clubs de randonnées pédestres. En effet, une dévotion grandissante pour la randonnée se manifeste non seulement dans les clubs d'entreprises privées, mais aussi au sein des institutions gouvernementales telles que les ministères et agences nationales. On peut citer, à titre d'exemple, l'implication des ministères de la santé, de l'éducation, de l'environnement et des finances, mais également l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), montre combien l'administration publique sénégalaise a investi la randonnée pédestre. Il en est de même des organisations syndicales (SUDES, le SAES, le SATUC), parties prenantes du système éducatif. Bon nombre d'organisations sportives (CNOSS, ONCAV, Spécial Olympics) et d'Etablissements de formation (ISM, IAM) sont actives dans l'organisation et l'animation de séances de randonnées. Par ailleurs, les journées de randonnées dédiées par la CONFEMEN, l'ONU Sida et la Francophonie, montrent que cette activité intéresse non seulement les organisations nationales, mais aussi les institutions Internationales.



## LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

Tableau 2. Exemple de quelques organismes ayant obtenus « une journée » de Randonnée Pédestre.

ORGANISMES
Grands Moulins de Dakar (GMD)
Bolloré Africa logistics
EIFFAGE
Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)
SANOFI
CBC/Total Sénégal
Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE)
ASECNA
Société Nationale d'Electricité (SENELEC)
La Poste Sénégal
Société Africaine de Raffinage (SAR)
Ministères de l'Intérieur
Comité National Olympique Sportif Sénégalais (CNOSS)
Spécial Olympics
CONFEMEN
Francophonie
ONU sida
ENDA
Conférence des Ministre CONFEMEN
Représentation américaine
CRDI
Instituts français de Dakar
Syndicat Autonome de l'Enseignement Supérieur (SAES)

Source : notre enquête, 2019

Bien que n'ayant pas en leur sein un club de randonnée, beaucoup d'organisations professionnelles sollicitent annuellement « une journée de marche » inscrite dans l'agenda de la Fédération sénégalaise de randonnée pédestre. C'est le cas notamment de certaines organisations internationales comme la Francophonie, la Confemen et l'Enda.

Vu la présence très remarquable de ces organisations au profil diversifié, on est logiquement amené à s'interroger sur les enjeux qui les motivent à recourir à la randonnée pédestre ainsi qu'aux porteurs de ces projets au sein des organisations professionnelles ?

### **3.2. La création de club de randonnée au sein des organisations professionnelles : de l'initiative des salariés à la volonté paternaliste des employeurs**

La fonction première des randonnées pédestres dans les organisations professionnelles est parfois éloignée des préoccupations liées à la pratique sportive. En effet, dans certaines d'entre elles, notamment au Ministère de l'éducation nationale, l'initiative de la création de

---

**LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION  
MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL**

---

club de randonnée vient des employés qui, après avoir participé à des séances de marches à l'occasion des journées organisés par leur club de quartiers ou d'autres structures, l'ont proposé à leurs représentants. « *On s'est dit que puisque la randonnée est facile à organiser et que pas mal d'entreprises ont leur propre club, pourquoi ne pas en créer dans notre ministère. Nous en avons parlé entre collègues, puis nous sommes allés proposer cela à nos représentants* » (un employé). Ainsi les représentants du personnel jouent un rôle essentiel dans la mise en place des clubs de randonnée en entreprise, notamment dans le cadre des activités sociales et culturelles au sein des Associations sportives et culturelles (ASC). Pour Pichot (2007), ces dynamiques organisationnelles révèlent des actions collectives non imposées par le sommet hiérarchique mais mobilisant les salariés adhérant à un projet d'actions sportives.

Les aspirations des salariés (besoin de relaxation ou au contraire de défoulement) apparaissent également dans l'étude de Décathlon (2015) où 84% des salariés interrogés aimeraient que leur entreprise prenne en charge l'organisation d'activités physiques et sportives. L'avantage des clubs de RP se situe à deux niveaux. D'une part cela permet une pratique de masse à laquelle on accueille des participants (familles ou amis d'un employé) même si ces derniers ne font pas partie de l'entreprise. D'autre part, elle favoriserait la pratique d'une activité physique et sportive au sein de l'entreprise sans qu'il soit nécessaire d'ouvrir une salle de sport équipée, surtout dans les structures qui ne disposent pas de locaux pouvant abriter des infrastructures sportives. S'il est fondamental que les salariés s'engagent volontairement dans l'organisation et l'animation des clubs de randonnée, il est tout aussi essentiel que la direction soutienne matériellement la mise en place de ces activités physiques et sportives au sein de l'entreprise. En effet, si dans certaines entreprises cette initiative est l'œuvre des employés, il est important de noter que dans d'autres, on y voit la volonté des dirigeants de créer un cadre de pratique visant à améliorer la santé des employés. A la Loterie nationale sénégalaise (LONASE) par exemple, « *c'est sur proposition du médecin d'entreprise que la direction a mis en place le club de randonnée pédestre* » (présidente du club).

En évoquant la mise en place du club de randonnée pédestre au sein de leur entreprise, une employée déclare : « *Les autorités de la banque ont estimé mettre un club à disposition du personnel, pour le bien être des agents, pour vraiment encourager les agents de faire du sport ; on s'est rendu compte que le sport c'est quelque chose d'important dans la vie de tous les jours. Nous remercions vivement les dirigeants de la banque* ». Tout porte à croire que la création et le soutien des clubs de randonnée fait partie des avantages sociaux dont disposent les entreprises pour motiver leurs salariés. Mais, si la possibilité de pratiquer une activité physique peut apparaître pour les salariés comme un privilège relevant de la RSE, des chercheurs (Pierre et al., 2010) estiment qu'en réalité, elle participe in fine à un renforcement de la servitude volontaire, voire de la domination symbolique qui s'exerce sur les salariés. Cet « paternalisme » sportif s'est développé d'une part en raison de la prise de conscience des

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

employeurs de l'effet positif de la « bonne santé » de leurs salariés sur leurs performances des entités ; et d'autre part des attentes fortes des salariés sur ces sujets. A ce propos, Pinot (1924) pense que le soutien des patrons d'entreprise à la pratique sportive relève d'un philanthropisme qui se double de pragmatisme, un « humanitarisme » centré sur l'action sanitaire et sociale. Pierre (2006) a montré que l'incitation au sport au sein de l'entreprise est perçue différemment par les salariés, soit comme une valeur altruiste optimisant un rapport gagnant/gagnant entre les salariés et leur hiérarchie, soit au contraire comme un « don coercitif » qui, en compensation d'un « *culte du privilège* », imposerait une obligation de performance chez les salariés.

### 3.3. Randonnée pédestre, outil de management des ressources humaines

Si les rapports entre la randonnée pédestre et le management des ressources humaines semblent relever de l'évidence, il n'en demeure pas moins que les orientations peuvent être diverses. Les plus apparentes sont : la cohésion des équipes et la motivation des salariés.

- ***La randonnée pédestre, pour améliorer la communication interne et renforcer les liens au sein des organisations***

Au sein des organisations professionnelles en général, des entreprises privées en particulier, le lien social est parfois altéré par les exigences de la compétition et la recherche effrénée de la performance. La randonnée pédestre comme activité physique pourrait être ainsi considérée comme un outil de communication interne permettant de créer des liens durables en accroissant significativement les réseaux de communication et les connexions entre salariés. Étant donné que les échanges se font de façon moins formelle, cela permettrait de « *décloisonner les rapports au sein de l'entreprise et d'améliorer les relations entre agents et ainsi faciliter la circulation de l'information au sein de l'entreprise* » (un responsable des Ressources humaines). En effet, grâce à la simplicité et la proximité des contacts humains que la pratique collective rend francs et directs, le sport réduit les distances hiérarchiques. Burlot et Pichot (2004 : 235) parlent même d'« *écrasement d'une logique hiérarchique ou d'une logique de rang professionnel* ». Ces situations particulières « *atténuent la force de la relation contractuelle du salarié à son entreprise* » (Pichot, 2007 : 241). La présidente du club de la Sonatel témoigne : « *nous sommes tous des employés de S., c'est une société de grande taille, nous ne nous connaissons parfois que de vue ; mais avec les randonnées du weekend, nous avons appris à mieux nous connaître davantage. Il y a plus d'affinité entre nous maintenant* ». Dans le réseau informel des pratiquants, le rang hiérarchique est ainsi relégué au second plan au bénéfice des seules qualités individuelles et collectives qui font la force du groupe et de l'équipe (Pierre et al. 2010). Ainsi, la création de club de randonnée pédestre au sein de l'entreprise pourrait jouer un rôle privilégié dans la communication informelle et répondre au

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

besoin de socialisation dans l'entreprise (Burlot, 2005). Et à ce propos, la randonnée permettrait de raffermir les liens entre les employés d'une organisation. Ceci semble se confirmer dans les propos de la responsable du club de l'Hôpital Général de Grand Yoff (HOGGY) : « nous sommes réputés être une structure sanitaire à problème à cause de nos revendications syndicales qui sont justifiées et valables. Le but de cette randonnée vise à renforcer les liens entre les travailleurs. Ce qui entre en droite ligne dans la recherche d'une paix sociale durable, car on ne peut rien faire sans une parfaite cohésion ». L'article 3 des statuts de la FSSC précise dans ses objectifs « d'unir les travailleurs animés d'un même idéal et créer parmi eux des liens d'entente, de solidarité et de fraternité ». Ce que semble confirmer les propos du Président du regroupement sportif et culturel des institutions et services de l'État (RESCISE) : « Nous visons à travers cette activité, à raffermir les liens et promouvoir la pratique sportive chez les agents des différents ministères et services de l'Etat du Sénégal. L'objectif est de permettre aux salariées de mieux fraterniser et profiter des bienfaits de la pratique du sport, facteur d'équilibre physique et moral » (site [www.dakaractu.com](http://www.dakaractu.com)). Cette déclaration faite à l'occasion de leur journée de randonnée montre combien cette activité physique pourrait contribuer à créer et développer les liens de solidarité au sein d'une organisation professionnelle. Ainsi, dans une perspective de gestion des ressources humaines (Burlot, 1997, Pichot, 1997 et Fourné, 1999), la pratique de la randonnée pédestre en tant qu'activité collective, en plus d'améliorer la qualité de vie au travail, participerait par ailleurs au renforcement des relations entre collègues.

- ***Pour une cohésion sociale et la mobilisation du personnel à travers la randonnée pédestre***

Dans bien des cas, la randonnée pourrait être un formidable instrument de mobilisation du personnel. Ainsi, un responsable du Groupe Bolloré Africa Logistics juge que la randonnée que le CRP avait organisé à l'honneur de leur entreprise « a eu un franc succès de par la mobilisation des employés de l'entreprise et leur famille. Toutes les catégories d'âge (enfants, jeunes et moins jeunes) sont présentes. De même que l'essentiel des catégories professionnelles de l'entreprise sont représentées : cadres supérieurs, moyens et subalternes ». Cette mobilisation du personnel va faciliter les échanges entre les salariés et rendre ainsi l'atmosphère de travail plus agréable (Besseyre, 2004), répondant à une stratégie managériale de cohésion des équipes. Parce que le sport favorise l'esprit d'équipe, la combativité, l'objectif en commun mais aussi l'apprentissage et la performance, Pichot (2007) estime qu'il peut contribuer à donner du sens au travail et responsabiliser les salariés. D'ailleurs, certains dirigeants espèrent puiser dans les réservoirs métaphoriques du sport, toute une rhétorique servant a priori à mobiliser les employés. L'étude menée par Diatta (2012), a montré que 87,1% des randonneurs interrogés estiment que cette activité développe l'esprit d'équipe. En

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

étudiant les conséquences, en termes d'image et d'identification, de la pratique sportive sur les salariés, Burlot (2005 : 85) note qu'un « *mouvement général d'amélioration de l'image du métier est constaté en fonction du niveau d'engagement dans le club sportif [de l'entreprise]* ». Pichot (2007) parle de « dynamiques organisationnelles », c'est-à-dire des mobilisations collectives et volontaires des salariés des entreprises, la création de liaisons et d'échanges sociaux entre les services et entre leurs membres et la création des conditions institutionnelles et informelles d'un nouvel « être ensemble ».

Pour Fourré (2007), le recours aux rituels, à la mobilisation des symboles et des codes mêlant la dynamique sportive et à l'image de l'entreprise permettent d'élever le niveau d'adhésion du personnel aux normes et aux valeurs. L'instrumentalisation des valeurs, des attributs et des symboles du sport, offrirait alors l'opportunité de créations de synergies sur des objets *a priori* antagonistes que sont la concurrence/performance et la réalisation personnelle (Ehrenberg, 1991). Le versant interprétatif de ces symboles communément associés au fait sportif permet à chaque salarié d'y déceler des identifications et de justifier ses attitudes et ses comportements (Pichot 2007). Certaines vertus généralement attribuées au monde sportif sont instrumentalisées et se transforment dans l'entreprise en véritables valeurs aboutissant à une amélioration de la performance économique de celle-ci.

### **3.4. La randonnée, moyen d'amélioration du rendement économique de l'organisation professionnelle**

Utilisée certes comme moyen d'entretenir la santé mentale et physique des salariés, la pratique de la randonnée pédestre glisse progressivement vers des problématiques de rentabilité économique au sein des entreprises.

- ***La santé du travailleur : un objectif social au sein du milieu professionnel***

La recherche effrénée d'un rendement économique plus élevé exige plus de productivité de la part des employés. Cette exigence de résultats crée très souvent une pression liée au culte de l'urgence (Aubert, de Gaulejac, 1991). Les salariés sont sommés de s'engager affectivement, intellectuellement et culturellement au service de leur entreprise (Linhart, 2007). Le management continue à exercer une forme de violence symbolique sur le personnel et à s'appuyer sur un rapport de force qui ressurgit dans la position occupée (Bourdieu, 1996). C'est sans doute l'une des raisons qui font que la gestion de la santé professionnelle et les exigences sécuritaires dans les lieux de travail sont des préoccupations majeures pour bon nombre de dirigeants d'entreprise qui « *se soucient de plus en plus de la santé physique et morale de leurs collaborateurs* » (Pierre, 2015 : 12). En effet, les bienfaits du sport et plus particulièrement de l'effort physique, en matière de santé, ont souvent été démontrés (Manidi et Dafflon-Arvanitou, 2000). Une lecture des slogans inscrits sur les banderoles tenues

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

par la première vague de marcheurs lors des séances de randonnées, montre que cette activité est très souvent utilisée à des fins de sensibilisation des employés sur la nécessité de la pratique de cette activité physique en milieu professionnel. A ce titre, Les Grands Moulins de Dakar (GMD) ont organisé une randonnée pédestre en vue de la « *sensibilisation à la prévention des maladies respiratoires en milieu professionnel, notamment par la pratique du sport* ». L'objectif sanitaire en milieu professionnel est aussi particulièrement marqué pour l'entreprise EIFPAGE qui avait pour slogan « *Pour un cœur sain, tous concernés par l'hypertension artérielle* ». Il en est de même pour le Port Autonome de Dakar (PAD) qui a choisi comme thème de randonnée « *Le sport pour la prévention du risque cardio-vasculaire* ». Le témoignage de cette employée de banque « *vis-à-vis de mon travail je suis beaucoup plus apte à faire face aux problèmes que je rencontre généralement et du point de vue maintien aussi. Je suis moins stressé* » semble rejoindre les propos de ce responsable syndical pour qui la pratique de la randonnée en club permet de « *pallier le stress que le travail génère et soulager les salariés de la pression qu'ils subissent au quotidien* ». Ainsi, tout porte à croire que l'entreprise, comme l'affirme Pierre (2015), est devenue le nouveau territoire de la santé. Cette dernière est inscrite depuis quelques années au registre des préoccupations internes des organisations professionnelles sénégalaises, certainement à cause du fait que l'une des fonctions premières de l'activité physique est l'amélioration de la santé des pratiquants. Par ses fonctions sanitaires, les séances de randonnée pédestre atténuent certains facteurs de risque et limite les atteintes à la santé. L'amélioration de la santé des salariés impacte positivement sur sa productivité et, par conséquent, sur la performance économique de l'organisation.

- ***La randonnée pédestre, un usage tourné vers l'amélioration de la productivité de l'employé***

La randonnée pédestre est une opportunité d'améliorer la santé et le bien-être des salariés, mais également une formidable occasion d'intégrer des pratiques managériales. En effet, si le salarié bénéficie directement des effets positifs de la pratique sportive, notamment dans son quotidien professionnel (meilleure gestion du stress, qualité du sommeil, dynamisme...), l'employeur a, lui aussi, tout à y gagner, à en croire cette employée : « *Pour moi franchement, mon supérieur hiérarchique me donne en exemple tout le temps et demande à mes collègues de faire comme moi, parce que je suis toujours active, toujours en forme* ». Ainsi, en favorisant le bien-être de ses salariés, l'employeur accroît leur motivation, leur efficacité et donc leur productivité. Le bien-être des employés est un atout majeur dans la recherche de performance de l'entreprise. « *L'apport de la randonnée pédestre est énorme, tu ne te fatigues pas, tu es toujours en forme, tu ne peux même pas calculer l'importance de cette pratique physique dans le travail, vraiment parce que ça te permet d'être présent tout le*



## LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

*temps, tu n'es jamais absent, et il n'y a pas de repos maladie* » déclare une pratiquante dont les propos sont confirmés par Pichot (2005) qui affirme qu'avec la mise en place d'activités sportives, l'entreprise essaie de compenser les déséquilibres psychologiques et sociaux qu'elles génèrent chez leurs salariés.

Ainsi, une pratique régulière d'un sport permet de maintenir les salariés en bonne santé et en bonne forme physique. Ce qui contribue à faire diminuer le taux d'absentéisme, et donc à faire baisser le nombre des arrêts maladies. Selon l'OMS, les programmes d'activités physiques en milieu de travail peuvent réduire de 6 à 32% les congés maladie, et donc l'absentéisme côté employeur (OMS, 2003). Une bonne condition physique des employés prémunit contre l'absentéisme, prévient les risques liés au travail, soulage des traumatologies propres à la pratique professionnelle (Boudet et al., 200). La réduction de l'absentéisme a des effets indirects majeurs sur la qualité de vie au travail, la motivation de tous les salariés, la qualité de service, et que tout cela contribue également à la performance des entreprises (Dollard et Neser, 2013). L'entreprise intègre de plus en plus le sport au sein de l'activité professionnelle pour être performante et rester compétitive (Barbusse, 2002). Sue ce, un rapport de Santé Canada (2006) précise que la productivité d'un salarié actif (qui pratique au moins une activité physique dans la semaine) est supérieure (+12%) à celle d'un salarié inactif (aucune activité physique). Si ce dernier se mettrait à pratiquer régulièrement une activité physique et sportive, verrait sa productivité croître de 6% à 9%. Mieux, une entreprise qui encouragerait ses salariés à la pratique d'une activité physique et sportive, enregistrerait entre 2,5 et 9,1% de gains de productivité (Goodwill management, 2015).

En somme, si les entreprises se préoccupent de plus en plus de la question du bien-être au travail c'est qu'elles savent qu'elles ont beaucoup à y gagner. Favoriser la pratique de la randonnée pédestre chez les salariés est donc un facteur de performance pour l'entreprise

### **3.5. La randonnée pédestre au service de la communication marketing**

Les séances de randonnée pédestre sont fortement caractérisées par une communication externe sous différentes formes et dans laquelle la responsabilité sociétale d'entreprise, la promotion de produits et marques sont mises en exergue.

- **La responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de la communication des organisations professionnelles à travers la randonnée pédestre**

Depuis quelques années les notions de développement durable, d'écologie, d'éthique, de préservation des ressources naturelles, de bien-être au travail font leur apparition dans le domaine de l'entreprise. Cet essor n'est pas sans lien avec le récent développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cette dernière constitue « *les modalités de réponse de l'entreprise (...) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des*



---

**LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION  
MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL**

---

*dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 : 16). En effet, selon la Norme ISO 26000 de 2010, la responsabilité d'une organisation vis-à-vis de la société et de l'environnement se traduit par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société. Il s'agit alors de définir, au sein des milieux professionnels (quels qu'ils soient), des environnements favorables à la santé dans tous ses déterminants. Sport santé et sport bien-être s'inscrivent ainsi dans le cadre général de la responsabilité sociétale des entreprises, avec les démarches engagées pour la qualité de vie au travail, notamment dans le domaine de la prévention des risques professionnels.

Bien que les aspects environnementaux de la RSE demeurent embryonnaires au Sénégal, on ne peut s'empêcher de penser que les actions menées par certaines organisations professionnelles, à travers les journées de randonnées pédestres, entrent dans ce cadre. A ce titre, le communiqué de presse que la Ville de Dakar a envoyé aux médias, à la veille de sa grande randonnée sous le thème « *journée sans voiture* », précise que « *cette activité entre dans le cadre de la politique de massification de la pratique du sport dans la capitale mais aussi participe à la lutte contre la pollution de l'air et à la promotion d'un cadre de vie agréable* ». Car, au moment où les populations urbaines sont préoccupées par la pollution de l'air et la mobilité urbaine, l'urgence est à la recherche de solutions durables pour améliorer les conditions de vie des populations à travers une forte mobilisation et une sensibilisation par le biais de la randonnée pédestre. Au même titre, à travers la randonnée pédestre organisée par le CRP dans le parc zoologique de Hann, beaucoup de participants ont redécouvert les joies de la randonnée en pleine nature. Ces marches traversant les réserves naturelles s'inscrivent dans ce qu'on pourrait appeler un voyage responsable dans les espaces naturels qui, selon l'un des organisateurs, « *contribue à la protection de l'environnement et au bien-être des populations locales* ». La pratique de la randonnée permet de se « *réapproprier les espaces naturels plus en adéquation avec la préservation de l'environnement* ». En effet, comme l'indique la randonnée axée sur le thème de « *la protection de l'environnement, c'est l'affaire de tous* », c'est une occasion pour certains chefs d'entreprise de montrer leur engagement à adopter des comportements écoresponsables. C'est à travers cet engagement citoyen que les entreprises peuvent aujourd'hui trouver un point d'encrage leur permettant de créer une relation à la fois plus durable et moins mercantile avec leurs communautés. A cet égard, un responsable du club de randonnée de la société Total-Sénégal explique : « *nous sommes conscient que nous avons des produits polluants, nous saisissons cette occasion afin d'afficher une image positive, dynamique et bénéficière de la forte audience qu'engendrent cette activité sportive* ». Ainsi donc, la RSE devient un acte de management fort et totalement adapté à la spécificité de certaines entreprises dans la mesure où elle pourrait, à travers la mobilisation

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

des randonneurs, fédérer les salariés autour de valeurs communes et de renforcer leur attachement au projet d'entreprise.

- ***La randonnée pédestre au service de la communication marketing***

La popularité du sport et sa dimension universelle en fait une plateforme incontournable de communication et un moyen de médiation. Les usages du sport en milieu professionnel sont une ressource pour les salariés en même temps qu'un « produit communicationnel » pour les entreprises.

La randonnée pédestre prend une place importante et génère, pour certaines organisations professionnelles, une forte puissance de communication. Si certains organismes créent des clubs de randonnée pédestre en leur sein, d'autres sollicitent de la part de la Fédération sénégalaise de randonnée pédestre des journées dédiées à leurs structures et s'y associent médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication en marketing. Elles visent soit une communication marketing, soit une communication institutionnelle. En effet, organiser une séance de randonnée à laquelle plusieurs clubs sont conviés, c'est mettre en place une communication événementielle. Le recours à l'événementiel sportif à des fins de management et de communication interne est lié en partie à sa capacité à créer de la cohésion interne (Jallat et Mestressat, 1995 ; Burlot et Pichot, 2004 ; Pierre, 2009). A ce propos, une pratiquante d'un club d'entreprise confie que « *le fait de participer à une journée de randonnée organisée par notre entreprise et à laquelle presque tous les clubs du CRP de Dakar participent me rend fier* ». Barbusse (2009 : 12) souligne qu'en « *tant qu'instrument de mobilisation des ressources humaines, le sport relève essentiellement d'une stratégie de management des Ressources Humaines* ». Ce rôle de la communication événementielle en matière de motivation interne et de cohésion sociale a été mis en évidence par certains auteurs (Jallat et Mestressat, 1995 ; Burlot et Pichot, 2004), en insistant notamment sur le sentiment de fierté ressenti par le personnel à la suite d'un événement parrainé par leur entreprise (Cegarra, 1990).

Par ailleurs, avec la randonnée pédestre, les entreprises peuvent disposer de multiples outils pour communiquer et entre autres développer leur notoriété et leur image de marque. En effet, les séances de randonnée avec un cortège qui sillonne les grandes artères des principales villes sénégalaises sont également un moyen efficace et peu coûteux de mettre en œuvre des stratégies de communication pour certaines entreprises. Comme en témoigne ce responsable marketing d'une entreprise parapublique : « *voir plus de 5000 randonneurs portés gratuitement notre marque (t-shirt, casquette) est une véritable opportunité de communication pour nous* ».

Aussi, la randonnée est utilisée par certaines entreprises, notamment celles œuvrant dans le secteur du pétrole, dans le cadre leur communication institutionnelle. A cet égard, le

## LA RANDONNÉE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

responsable communication d'une société basée à Dakar témoigne : « *Quand nous organisons une randonnée, nous faisons également de la communication institutionnelle et c'est pour attirer beaucoup de sympathie pour notre entreprise* ». La randonnée pédestre offre ainsi aux marques des opportunités pour communiquer et pour fédérer leurs communautés. Les entreprises qui choisissent d'accompagner les activités de randonnée pédestre en club cherchent non seulement à établir des liaisons durables entre les collaborateurs, mais endossent également une responsabilité sociétale.

## LA RANDONNÉE PÉDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SÉNÉGAL

---

### CONCLUSION

Le mode de participation des organisations professionnelles aux activités de randonnée pédestre est varié. Il renvoie à la création de clubs de randonnée au sein même de l'entreprise parfois ouvert aux personnes extérieures. Il peut s'agir également, en collaboration avec la FSRP, de l'organisation d'une journée de randonnée à laquelle plusieurs clubs sont conviés. L'initiative de la création de club de randonnée pédestre au sein de l'organisation professionnelle vient, d'une part, des employés soucieux de pratiquer une activité physique en vue d'une amélioration de leur santé et, d'autre part, des employeurs visant à atteindre des objectifs de productivité.

La randonnée a acquis une grande diversité dans ses usages. Le premier mode de justification recensé repose sur les considérations sanitaires. En effet, cette activité physique contribue à améliorer la santé des employés et à prévenir contre les maladies liées à la sédentarité. L'amélioration de la santé des pratiquants mise en avant par la plupart des dirigeants interrogés traduit également une volonté de mobilisation et de gestion des ressources humaines. Car, développer la pratique d'activités physiques en faisant du sport un choix placé sous le signe de l'adhésion, constitue un nouvel outil managérial à même de réinscrire l'Homme au cœur du projet de l'entreprise. Les séances de randonnée à travers les artères des principales villes sénégalaises sont également un moyen peu coûteux de mettre en œuvre des stratégies de communication marketing. Toutefois, sous couvert d'enjeux de santé, ce sont parfois la promotion d'image interne et externe, et de marketing événementiel, qui priment pour certains programmes d'actions.

**LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION  
MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL**

---

**BIBLIOGRAPHIE**

**ADLER, P. A., ADLER P. (1987).** Membership roles in field research, qualitative research methods, vol.6, Newbury Park, Sage. DOI : [10.4135/9781412984973](https://doi.org/10.4135/9781412984973)

**AUBERT, N., DE GAULEJAC V. (1991).** *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, 342 p.

**BARBUSSE, B. (2009).** « Entre sport et entreprise, une attirance réciproque », *L'Expansion*

**BARBUSSE, B., (2002).** « Sport et entreprise : des logiques convergentes ? », *L'Année sociologique 2* Presses Universitaires de France - (Vol. 52), p. 391-415

**BESSEYRE DES HORTS, CH-H. (2004).** La fonction RH, une fonction stratégique : discours ou réalité ? In Bournois F et Leclair P : gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud. Editions Economica, 2004.

**BOUDET, G., CHAMOIX, A., PARIS, C., AMBROISE PIVERT, I., SIMON RIGAUD, M-L., DESHEULLES, J. (2005).** *Effet protecteur de l'activité physique sur le stress professionnel : prise en compte des différents facteurs de variation du stress.* Arch Mal Prof Env.; 66 (5): 427-437.

**BOUET, M. (1968).** *Signification du sport*, Paris, Editions Universitaires, 672 p.

**BOURDIEU, P. (1996).** *Contre-feux 2. Propos pour service la résistance contre l'invasion néolibérale*, éditions Raisons d'agir, PARIS.

**BURLOT F., PICHOT L. (2004).** « L'événement sportif et la cohésion des salariés en entreprise », dans M. Desbordes, *Stratégies des entreprises dans le sport*, Paris, Economica, p. 221-248.

**BURLOT, F. (1997).** Le sport en entreprise, un outil de cohésion interne. Enjeux identitaires et mécanismes idéologiques, thèse de doctorat en STAPS, Université de Paris XI.

**BURLOT, F. (2005).** « Le sport et identité d'entreprise : vers une modification de l'imaginaire organisationnel », *STAPS, The International Journal of Sport and Physical Education*, vol.69, p. 73-92.

**CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2007).** *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.

**CEGARRA, J.-J. (1990).** « Sponsorisme et mécénat », *Direction et gestion*, 124-125, p. 73-80.

**CHARTIER, R., VIGARELLO, G. (1982).** « Les trajectoires du sport. Pratiques et spectacle », *Le Débat*, 19, p. 35-58.

**DIATTA, J-M. (2012).** « étude du profil et des motivations des randonneurs pédestres de la région de Dakar, Mémoire de maîtrise ès Staps, INSEPS, Dakar.

## LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

**DOLLARD, MF, NESER, DY. (2013).** *Worker health is good for the economy: Union density and psychosocial safety climate as determinants of country differences in worker health and productivity in 31 European countries*, *Social Science & Medicine*;92:114-123

**EHRENBERG, A. (1991).** *Le culte de la performance*, Paris, Calman-Lévy.

**FOURRE, C. (1999).** *Mise en scène de la métaphore sportive dans la formation professionnelle. L'exemple des stages « outdoor » organisés pour les cadres d'entreprise. Thèse de doctorat*, Toulouse, Université Paul Sabatier.

**FOURRE, C. (2007).** « Mise en scène de la métaphore sportive dans la formation professionnelle des cadres d'entreprise : l'exemple des stages *outdoor* », communication au colloque « Sport et Travail », Lille, 10-12 décembre.

**GOODWILL MANAGEMENT, (2015).** *Conseil en performance économique responsable, Etude de l'impact économique de l'Activité Physique et Sportive (APS) sur l'entreprise, le salarié et la société civile. Synthèse*, Paris, septembre 2015.

**JALLAT, F., MESTRESSAT, A. (1995).** « De la communication événementielle au sein de l'entreprise : le mécénat comme vecteur privilégié de motivation interne », *Revue française du marketing*, 151, p. 53-62.

**LE BRETON, D. (2000).** *Éloge de la marche*, Paris, Métailié, 2000.

**LINHART, D. (2007).** « Les multiples ressorts de la subjectivité au travail, du sentiment d'injustice au don de soi », in J-P. Durand, W. Gasparini (dir), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, éditions Octarès, Toulouse, pp.41-50.

**MANIDI, M-J., DAFFLON-ARVANITOU, I. (2000).** *Activité physique et santé*, Paris, Masson.

**OMS, (2003).** *Non communicable diseases and mental health, Non communicable disease prevention and health promotion. Health and development through physical activity and sport. WHO/NMH/NPH/PAH/03.2.*

**PICHOT, L. (1997).** *La construction d'une politique de communication de l'entreprise. Stratégies de partenariat et développement des organisations sportives dans les secteurs public et privé*, thèse de doctorat en sciences sociales, 2 tomes, Université Marc Bloch, Strasbourg.

**PICHOT, L. (2007).** « Les politiques de communication par le sport au service de la dynamique organisationnelle des entreprises », *Communication et organisation* [En ligne], 31 |, mis en ligne le 17 février 2011, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/222> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.222

## LA RANDONNEE PEDESTRE EN MILIEU PROFESSIONNELLE : L'INSTRUMENTALISATION MANAGERIALE D'UNE ACTIVITE PHYSIQUE ET SPORTIVE AU SENEGAL

---

**PIERRE, J. (2006).** « Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres », *STAPS, The International Journal of Sport and Physical Education*, n° 74, p. 69-84. DOI : [10.3917/sta.074.0069](https://doi.org/10.3917/sta.074.0069).

**PIERRE, J. (2009).** « S'investir corps et âme en entreprise. Contribution à une sociologie de la mobilisation des cadres par le sport », thèse de doctorat en STAPS, Université de Strasbourg.

**PIERRE, J. (2015).** *Le Sport en Entreprise, Enjeux de sociétés*, Economica.

**PIERRE, J., PICHOT, L. ET BURLOT, F., (2010).** « Le sport en entreprise au service des pratiques managériales », *Communication*, Vol. 28/1 | 2010, 133-160.

**PIERRE, J., TRIBOU, G. (2013).** « L'événementiel sportif comme outil de communication interne en entreprise », *Gestion 2000*, 30 (3), p. 113-128.

**PINOT, R. (1924).** *Les œuvres sociales des industries métallurgiques*, Paris, Armand Colin.

**POYER, (2003).** *Les premiers temps des Véloces-clubs. Apparition et diffusion du cyclisme associatif français entre 1967 et 1914*, Paris, L'Harmattan,

**RICHEZ, J.-C., WAHL, A. (1993).** *La Vie quotidienne en Alsace. Entre France et Allemagne 1850-1950*, Paris, Hachette.

**SANTE CANADA. (2006).** *Les Canadiens et les Canadiennes en santé*. Rapport fédéral sur les indicateurs comparables de la santé.

### WEBOGRAPHIE

[https://www.dakaractu.com/Randonnee-pedestre-RESCISE-2019-Les-agents-de-l-Etat-et-Cie-marchent-ce-samedi-a-la-place-de-la-nation\\_a177307.html](https://www.dakaractu.com/Randonnee-pedestre-RESCISE-2019-Les-agents-de-l-Etat-et-Cie-marchent-ce-samedi-a-la-place-de-la-nation_a177307.html)

<https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies.html>

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-encourager-la-pratique-du-sport-dentreprise-1159650>

<https://fitness-challenges.com/deathlon-dresse-un-panorama-du-sport-en-entreprise/>

### Rapport

Rapport 2017 de la Fédération sénégalaise de randonnée pédestre.

Rapport 2019 du Comité Régional de Randonnée pédestre de Dakar.

Rapport 2006 de la Fédération sénégalaise de sport travailliste