

**CENTRE MAURICE HALBWACHS**

**UMR 8097, CNRS – EHESS - ENS**

**LES ACTIVITES PHYSIQUES ET  
SPORTIVES ET LA SANTE DES SALARIES  
SUR LE LIEU DE TRAVAIL**

**ETAT DES LIEUX ET PRECONISATIONS**

Rapport final

Fanny LE MANCQ, Stanislas FRENKIEL et Ingrid BEJARANO

**Février 2012**



# SOMMAIRE

<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>4</b>
<b>PREAMBULE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE I : PRESENTATION DE L'ETUDE ET PRECISIONS METHODOLOGIQUES.....</b>	<b>11</b>
I.1. CONSTRUCTION ET REALISATION DE L'ETUDE.....	11
I.2. DIFFICULTES RENCONTREES ET AMENAGEMENTS METHODOLOGIQUES.....	20
<b>PARTIE II : PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE.....</b>	<b>25</b>
II.1. ENTRE FAIBLE INVESTISSEMENT, FLOU ET CONCURRENCE.....	25
II.2. ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE ACTUELLE ET DES « BONNES PRATIQUES ».....	36
II.3. RESULTATS DES ENQUETES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE.....	54
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE.....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>91</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>136</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

AES	Agence pour l'Education par le Sport
AESES	Association Educative Sportive et d'Entraide Sociale
AMF	Association des Maires de France
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ANCV	Agence Nationale du Chèque-Vacances
ANDES	Association Nationale Des Elus en charge du Sport
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CE	Comité d'Entreprise
CI	Comité Interentreprises
CIO	Comité International Olympique
CISE	Comité Interfédéral du Sport d'Entreprise
CIST	Confédération Internationale du Sport Travailleiste
CNAS	Comité National de l'Aide Sociale
CDOS	Comité Départemental Olympique et Sportif
CGT	Confédération Générale du Travail
CNAPS	Conseil National des Activités Physiques et Sportives
CNDS	Centre National pour le Développement du Sport
CNOSF	Comité National Olympique et Sportif Français
CROS	Comité Régional Olympique et Sportif
CTR	Conseiller Technique Régional
DRH	Direction des Ressources Humaines
DTN	Directeur Technique National
EFCS	European Federation for Company Sports ou Fédération Européenne du Sport d'Entreprise
FFEPGV	Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire
FFF	Fédération Française de Football
FFR	Fédération Française de Rugby
FFSE	Fédération Française du Sport d'Entreprise
FFST	Fédération Française du Sport pour Tous (EPPM)
FFV	Fédération Française de Voile
FO	Force Ouvrière
FSCF	Fédération Sportive et Culturelle de France
FSGT	Fédération Sportive et Gymnique du Travail
INJEP	Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire
INPES	Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé
INSERM	Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
OMS	Office Municipal des Sports
ORST	Observatoire Régional de la Santé au Travail
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques
TMS	Troubles Musculo-Squelettiques
UFOLEP	Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique
UNESCO	Organisation des Nations-Unies pour l'Education, la Science et la Culture

# LES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES ET LA SANTE DES SALARIES SUR LE LIEU DE TRAVAIL ETAT DES LIEUX ET PRECONISATIONS

*Rapport final  
Février 2012*

## **PREAMBULE :**

Ce rapport final fait suite à deux précédents documents remis au Centre d'Analyse Stratégique : un point d'avancement transmis fin septembre 2011 et un rapport intermédiaire, communiqué à mi-recherche, fin novembre 2011. Ce troisième document complète, précise et prolonge les deux précédents.

Ce rapport a pour finalité de présenter l'ensemble de la recherche réalisée par nos soins, conformément au projet retenu par le Centre d'Analyse Stratégique. Néanmoins, il nous semble nécessaire de préciser qu'au fur et à mesure de l'enquête, des choix et des redéfinitions ont été opérés tant d'un point de vue méthodologique que théorique pour résoudre des difficultés apparues au cours de celle-ci, pour répondre à des questions non envisagées en l'état ou encore pour plus de pertinence au regard des éléments déjà collectés et analysés. Il est important de préciser que la principale d'entre elle porte sur la définition de l'échantillon interrogé dans le cadre du versant qualitatif de l'enquête : nous avons interrogé 23 acteurs institutionnels et informateurs (issus des mondes du sport, de la santé, du travail et de l'entreprise et des acteurs politiques), soit deux fois plus qu'envisagé initialement<sup>1</sup>.

Cela est lié à la nécessité, apparue au cours de l'enquête, d'élargir la délimitation des personnes potentiellement concernées par la problématique qui nous intéresse ici afin d'analyser le plus précisément possible un paysage très flou, peu délimité, aux définitions du sport et de l'activité physique en entreprise et de leurs finalités très fluctuantes et mêlant de nombreux acteurs différents impliqués à des degrés divers.

Il s'est ainsi agi de dresser un paysage le plus complet possible de la situation mais également d'appréhender les différentes définitions et finalités allouées au sport et à l'activité physique en interrogeant différents types d'acteurs. Nous avons aussi souhaité saisir les relations entre les différents acteurs potentiellement concernés par la problématique « sport-activité physique/entreprise/santé » et les enjeux qui pouvaient en découler pour chacun d'entre eux.

Conséquente, fastidieuse voire parfois ardue, cette phase d'enquête s'est avérée particulièrement éclairante pour saisir la complexité de cette problématique, nous le verrons au fur et à mesure de ce rapport, et à l'origine de plusieurs préconisations qui nous semblent déterminantes pour favoriser le développement du sport et de l'activité physique en entreprise à des fins, entre autres, de santé physique et mentale des salarié-e-s.

---

<sup>1</sup> Ces 23 entretiens menés auprès « d'informateurs » sont à distinguer des 24 entretiens réalisés au sein d'entreprises et d'institutions publiques françaises.

## INTRODUCTION

Dès la rédaction du projet, nous avons évoqué les liens entre « sport et entreprise » tissés à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et qui se sont intensifiés et transformés ces dernières décennies. Nous avons également soulevé les enjeux croissants du sport et de l'activité physique en général : enjeux notamment économiques et politiques mais également éducatifs, sociaux et sanitaires.

A ce titre, le développement de la pratique physique et sportive auprès du plus grand nombre peut constituer un enjeu, d'autant plus auprès des salariés – population adulte, mixte et hétérogène en termes d'âge et d'origines sociales – qui présentent en moyenne moins de chances de pratiquer que d'autres populations, notamment les plus jeunes (élèves, étudiants, etc.). Les pratiques sportives apparaissent en effet prioritairement, dans les grandes enquêtes statistiques<sup>2</sup> et les travaux sociologiques spécialisés comme des « pratiques de jeunesse », adoptées pendant la scolarité puis délaissées lors de l'entrée dans la vie active.

Ceci est particulièrement vrai pour deux catégories de personnes, aujourd'hui largement présentes sur le marché du travail (féminisation du monde du travail et recul de l'âge légal de départ à la retraite) : les femmes et/ou les seniors.

Bien qu'il n'apparaisse pas forcément comme l'enjeu majeur actuel du sport en entreprise – nous le verrons dans ce rapport – l'enjeu sanitaire d'amélioration de la santé grâce, entre autres, au sport et à l'activité physique, est pourtant de plus en plus affirmé, notamment par les instances sanitaires nationales et supranationales (OMS, INSERM) qui mettent en avant les bienfaits d'une activité physique régulière sur la santé (maintien du lien social et, surtout, prévention des maladies). Ceci est d'ailleurs relayé par les pouvoirs publics avec notamment l'inscription du sport dans le Traité de Lisbonne ou encore la volonté affichée du Ministère des Sports de renforcer la collaboration entre acteurs publics et privés, notamment grâce à la création d'une « Assemblée du sport<sup>3</sup> » en 2011 par Chantal Jouanno, ex-Ministre des Sports, initiative poursuivie par la récente « Conférence Nationale du Sport<sup>4</sup> », instaurée en 2012 par l'actuel Ministre des Sports, David Douillet. Dans ce contexte, les entreprises peuvent apparaître comme un acteur potentiel important dans la promotion et le développement de la pratique physique et/ou sportive auprès de leurs salariés.

---

<sup>2</sup> Notamment les récentes enquêtes INSEP/Ministère des Sports ou encore celles du Ministère de la Culture sur les pratiques de loisirs.

<sup>3</sup> Pour Chantal Jouanno, le principe de composition et de fonctionnement de l'Assemblée du sport constituée de 180 membres annonce clairement l'ambition d'une institution qui associe les quatre acteurs majeurs du sport (État, mouvement sportif, collectivités territoriales, monde économique) et la société civile, en vue d'aboutir à des propositions consensuelles. La Ministre a ainsi évoqué la nécessité d'une co-construction entre chacun des acteurs, avec un maître-mot à adopter par chacun d'eux : « l'humilité ». Six ateliers se déroulent dans cette instance de débats que la Ministre aurait souhaité faire perdurer : « le développement de la pratique sportive » (sport pour le plus grand nombre) ; « sport sain et éthique » ; « sport de haut-niveau » ; « emploi et formation » ; « économie du sport » et « gouvernance du sport ».

<sup>4</sup> Présidée par le Ministre des Sports en janvier 2012, cette Conférence resserrée autour d'une trentaine de membres, qui fait suite à l'Assemblée du Sport, a pour objectif de recentrer la gouvernance en matière de sport vers les entités qui le financent, telles les collectivités et les entreprises qui n'ont historiquement jamais été associées aux décisions. En effet, elle « associe les différents acteurs impliqués dans la gouvernance du sport et œuvrera à favoriser la cohérence de leurs actions respectives pour le développement et la promotion de ce dernier. En son sein, le mouvement sportif, l'Etat, les collectivités territoriales (AMF, ADF, ARF) et le monde économique (Medef, CGPME) comptent ainsi chacun 7 membres auxquels s'ajoutent un représentant français au Parlement européen, un député et un sénateur. Tous disposeront d'un mandat de trois ans renouvelables ». Source : [http://franceolympique.com/art/2448-conference\\_nationale\\_du\\_sport\\_lavenir\\_est\\_en\\_marche.html](http://franceolympique.com/art/2448-conference_nationale_du_sport_lavenir_est_en_marche.html)

Partant de ce constat, et comme annoncé dans notre projet, nous nous sommes intéressés plus particulièrement, à la question du sport et de l'activité physique en entreprise<sup>5</sup> sous l'angle de leurs bienfaits possibles en termes de santé physique et mentale des salarié-e-s. Pour ce faire, il s'est donc agi, dans un premier temps, de faire un état des lieux de la situation effective du sport et des activités physiques sur/en lien avec le lieu de travail et d'appréhender plus particulièrement les enjeux de santé.

Sans détailler dès à présent les résultats, il s'avère que la réalisation et les résultats de cette enquête nous ont renforcés dans trois directions que nous développerons particulièrement dans ce rapport :

### *Une forte diversité et hétérogénéité des acteurs, de l'offre et des finalités*

Les liens entre « sport et entreprise » se sont effectivement resserrés mais également largement diversifiés dans le temps. Sous l'angle de la pratique sportive/physique sur - ou en lien avec - le lieu de travail, les liens entre sport et entreprise, mais également l'offre et les finalités associées se sont transformées et diversifiées, d'une manière hétérogène, dans des proportions et à un rythme très différents selon les types d'entreprises.

Activités à visées hygiénistes et éducatives dans un contexte paternaliste au XIX<sup>e</sup> siècle, puis sport corporatiste au siècle suivant, l'offre d'activités physiques et sportives (PAR les entreprises et POUR les entreprises) s'est avérée aujourd'hui beaucoup plus diversifiée, multiple et présente des finalités distinctes selon les entreprises (notamment la culture d'entreprise et les représentations dominantes du sport et de ses finalités chez les décideurs/dirigeants).

Cette hétérogénéité de l'offre et des finalités et enjeux associés, et plus largement le faible degré de consensus autour de la définition de ce que doit être le « sport en entreprise » et ses finalités seront développés largement dans ce rapport.

Nous verrons que cela est à mettre directement en regard avec les représentations des différents acteurs mais également avec les enjeux que recouvrent cette problématique pour les uns et les autres selon leur positionnement dans le monde sportif, de l'entreprise et de la santé.

---

<sup>5</sup> L'appel à projet s'intitulait « Etude sur le thème de la pratique du sport sur le lieu de travail ». Néanmoins, dans l'optique de repérer les pratiques physiques et sportives dans leur diversité, nous ne nous limiterons pas aux activités réalisées sur le lieu de travail mais nous prendrons en compte l'ensemble des pratiques réalisées en lien avec l'activité professionnelle même si elles ont lieu en dehors du lieu et du temps de travail. Et ce, quelle que soit la nature de ce lien : financement, aides diverses, mise à disposition d'installations, d'encadrement, aménagement du temps de travail, organisation informelle entre collègues, etc.

### **Des liens historiques entre sport et entreprise**

D'abord utilisées par le patronat à des fins hygiénistes et éducatives au XIX<sup>e</sup> siècle dans un contexte paternaliste, les activités physiques et sportives se sont ensuite déclinées sous la forme d'un sport corporatif au XX<sup>e</sup> siècle. Selon l'historien Thierry Terret, bien avant la phase de diffusion sociale du sport dans l'entre-deux-guerres, « *les premiers clubs d'entreprise à destination des ouvriers et employés sont créés par quelques patrons [formant] une bourgeoisie d'affaire à la vision paternaliste et hygiéniste. Les grands magasins parisiens sont les premiers à montrer l'exemple avec Le Bon Marché en 1897 et La Samaritaine deux ans plus tard. [...] Dans un contexte de politisation de la classe ouvrière et de revendications pour le droit aux huit heures, ces initiatives connaissent le succès<sup>6</sup>* ».

Un Conseiller de la Confédération Générale du Travail (CGT) chargé des relations au sport nous raconte comment ce syndicat de salariés français, créé en 1895, s'est intéressé à la question sportive. Pour lui, « *à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, avec l'industrialisation, les grandes entreprises comme Michelin pensaient qu'il fallait encadrer les salariés (logement, foyer, coopératives, terrains de sport) dans un but hygiéniste. Lors d'un congrès de la CGT, un élu a dit que « la CGT devait s'occuper du sport d'entreprise pour enlever les salariés des griffes du patronat et du curé ». Avec la création des Comités d'Entreprise (CE) en 1945, le sport d'entreprise a repris de l'importance notamment dans les grandes entreprises. Majoritairement, les élus du CE et les dirigeants de club étaient affiliés à la CGT. Sur le plan sportif, ils étaient pour la plupart adhérents à la Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT). Il y avait un lien fort CGT/FSGT ». Il poursuit : « *ensuite, le secteur industriel a été fragilisé, il y a eu aussi des réductions d'emploi dans le service public, les entreprises se sont fractionnées en multiples filiales, leurs tailles et leurs moyens financiers ont diminué. Des clubs d'entreprise ont connu des difficultés financières et, comme l'ASPTT, ont perdu et vendu leurs infrastructures. Et l'éloignement grandissant entre le lieu de travail et le lieu d'habitation (pour des raisons financières) avec beaucoup d'heures de transport n'a pas arrangé les choses...* ».*

### ***Des enjeux multiples selon les acteurs***

Si le sport en général revêt des enjeux croissants dans différents secteurs : sociaux, éducatifs, sanitaires, marchands, politiques, nous avons pu constater que la question plus précise du « sport et entreprise » n'est pas en reste.

Ainsi, alors que les enjeux de santé, nous l'avons dit et nous y reviendrons, n'apparaissent pas forcément au cœur des débats, tout du moins chez les acteurs du monde sportif et de celui de l'entreprise, en revanche d'autres enjeux apparaissent centraux : enjeux de développement pour les acteurs du sport, enjeux de gestion des ressources humaines, de management et de communication pour les acteurs de l'entreprise, mais également enjeux politique pour de nombreux acteurs institutionnels et politiques.

### ***Des enjeux politiques, un fort affichage mais une réflexion peu avancée***

Au regard des discours de certains acteurs politiques, et, dans une moindre mesure, d'acteurs des mondes du sport, de l'entreprise et de la santé, le sport et l'activité physique - sur/en lien avec - le lieu de travail, sont présentés comme porteurs d'un enjeu majeur de santé, physique et mentale, pour les salariés. En effet, dans un contexte de sédentarisation croissante de la population, de vieillissement et de développement des pathologies liées au surpoids et à l'obésité, l'activité physique auprès des salariés apparaît comme un outil potentiel de bien-être et de préservation de la santé de ces derniers, et donc comme un enjeu majeur pour les employeurs, mais également pour les pouvoirs publics.

---

<sup>6</sup> Terret Thierry, *Histoire du sport*, Paris, PUF, 2007, p. 44.

Cela est renforcé par plusieurs facteurs :

- Une recrudescence des « maux au travail » dans un contexte socio-économique difficile et d'un marché du travail sous tension : recrudescence du stress, surmenage, dépressions, suicides, Troubles Musculo-Squelettiques (Dejours, 1998 ; De Bandt, Dejours et Dubar, 1995 ; Gollac et Volkoff, 2000 ; Cartron, 2000). Ces « maux au travail », notamment sous leurs formes les plus extrêmes, ont récemment été rendus particulièrement visibles par la médiatisation des suicides dans certaines grandes entreprises ;
- Une recrudescence des troubles du sommeil, des maladies cardio-vasculaires, des cancers et des maladies type Alzheimer dont il a récemment été mis en évidence par certains médecins qu'elles pouvaient, dans certains cas, être limitées par une pratique physique régulière ;
- Le fait que la population des salariés, adulte, mixte et socialement hétérogène, rassemble des personnes (particulièrement les femmes, les seniors et les plus modestes) peu enclines à pratiquer une activité physique ou sportive.

Si les acteurs des mondes de la santé et de l'entreprise, et dans une moindre mesure, du sport - nous le verrons - n'ont pas toujours pris conscience des enjeux majeurs que pouvait revêtir cette problématique « sport-activité physique / entreprise / santé », ce n'est en revanche pas le cas des acteurs politiques.

En effet, la problématique « sport et entreprise » occupe actuellement, et plus particulièrement depuis quelques mois, une place croissante dans les discours, tant de certains acteurs du monde sportif que du monde de l'entreprise et surtout des acteurs politiques. Le discours de David Douillet<sup>7</sup>, très récemment nommé Ministre des Sports, de même que la nomination d'une conseillère spéciale « sport et entreprise » au Cabinet du Ministre des Sports illustrent cet intérêt - au moins en termes de communication - actuel pour cette question.

La communication autour de cette thématique « sport et entreprise » associée à l'importance croissante de la reconnaissance des enjeux du sport et de l'activité physique en matière de santé par les acteurs publics<sup>8</sup> ainsi qu'au développement d'une offre marchande privée dédiée à la pratique physique pour les entreprises et leurs salariés peuvent donner l'impression, dans un premier temps, d'une forme de réflexion aboutie sur cette question, de l'existence d'une réelle politique des différents acteurs ainsi que d'une offre effective, homogène et développée.

Pourtant, nous sommes bien loin de cette situation. Nous l'expliquerons dans ce rapport : au-delà de l'affichage politique et de l'écho médiatique actuel de cette problématique, il s'avère que le degré de sensibilisation, de réflexion et d'action sur cette question est faible, et que cela ne constitue pas, dans les faits, un sujet majeur de réflexion ni d'action aujourd'hui.

Ainsi, les recherches et enquêtes réalisées dans le cadre de cette étude, dès son commencement, nous ont vite fait prendre conscience - et ce de manière encore plus marquée que ce que nous avons envisagé - qu'il n'en était rien et que cette question de la pratique physique et sportive en entreprise, particulièrement sous l'angle de la santé, bien présente dans les discours, n'était en réalité que très peu investie, avancée et aboutie.

---

<sup>7</sup> Publié dans le quotidien *Le Monde* en date du 5 novembre 2011 (Tello Laurent, « On ne s'appuie pas assez sur les entreprises », suite à sa participation à la Convention Internationale « Sport et entreprise », la veille à Clermont-Ferrand. David Douillet y indique : « [...] *On ne s'appuie pas assez sur les entreprises. La problématique du sport et de l'entreprise est une de mes priorités. Car elle touche à la fois le haut niveau et le sport de masse. Je veux créer un groupe d'entreprises partenaires du mouvement sportif sur le long terme pour créer des passerelles entre ces deux univers. En France, 13 % des salariés font du sport en entreprise. C'est bien, mais il faut faire mieux* ».

<sup>8</sup> A ce sujet, voir notamment les rapports publiés par l'Organisation Mondiale de la Santé.

L'état des lieux réalisé a ainsi fait ressortir plusieurs carences (manque de données quantitatives de cadrage tant nationales qu'internationales ; absence d'une définition et d'une délimitation partagée du « sport et de l'activité physique en entreprise », de ses finalités, mais aussi des acteurs concernés et impliqués ; absence d'une réflexion et d'une politique commune sur cette problématique, etc.).

Ainsi, au delà des discours volontaristes et de l'apparente politique de développement dans ce domaine, cette problématique n'est en fait que très peu appréhendée, partagée et encore moins aboutie à l'heure actuelle. Cette situation a rendu notre tâche à la fois passionnante mais également délicate et conséquente. Ce constat, dressé très tôt dans notre enquête, n'a jamais été démenti, et même toujours renforcé, au fur et à mesure de son avancement.

Cela a notamment pour conséquence une forte hétérogénéité des situations selon les entreprises, un flou dans la délimitation des acteurs concernés et une difficulté certaine à les identifier, mais surtout une absence de réflexion et de politique globale sur ce sujet.

Ce faible degré de réflexion sur la problématique « sport-activité physique et entreprise » sous l'angle de la santé des salarié-e-s est également perceptible au regard de l'état de la revue de littérature réalisée : si la question du sport en entreprise, sous l'angle du management, de la communication et de la gestion des ressources humaines, donne lieu à plusieurs recherches et publications scientifiques, ce n'est en revanche que très peu le cas quand on aborde ce sujet sur le versant de la santé.

Dans ce contexte, réaliser un état des lieux de la question s'est avéré central dans notre enquête, et surtout indispensable pour pouvoir comprendre la situation actuelle, les difficultés et les freins au développement du sport en entreprise, et surtout pour définir des préconisations les plus pertinentes et efficaces possibles.

Ce rapport a pour objectif de présenter l'enquête réalisée et ses résultats, mais également de proposer un ensemble de préconisations qui, au regard des résultats et conclusions de ce travail, nous sembleraient particulièrement propices au développement du sport et de l'activité physique en lien avec l'entreprise.

Pour ce faire, nous présenterons dans une première partie l'ensemble de cette étude, sa construction, ses aspects méthodologiques et sa réalisation, puis, dans une seconde partie, les principaux résultats dégagés et les préconisations proposées.

# PARTIE I : PRESENTATION DE L'ETUDE ET PRECISIONS METHODOLOGIQUES

## I.1. CONSTRUCTION ET REALISATION DE L'ETUDE

Comme annoncé dans le projet, notre étude s'est déroulée en plusieurs étapes et a consisté à réaliser différentes enquêtes complémentaires pour investir plusieurs versants de la question « sport-activité physique / entreprise / santé », l'analyser puis proposer des préconisations pertinentes et adaptées.

Ces différents enquêtes ont été réalisées successivement ou simultanément pour plusieurs d'entre elles (enquête qualitative auprès des entreprises, enquête quantitative par questionnaire et recherches des « bonnes pratiques »), notamment dans un but de complémentarité des enquêtes mais également d'efficacité et de gestion optimale des moyens matériels et humains.

Avant d'en dévoiler les résultats (Partie II), nous allons, dans cette première partie, les présenter et expliquer comment nous avons mené notre étude.

### *I.1.1. Une pré-enquête exploratoire*

Cette pré-enquête, présentée dans le projet, s'est déroulée en amont de la réalisation de notre étude, afin de construire un projet le plus pertinent et le mieux ciblé possible et de faire la synthèse de l'existant (données, références, publications, etc.). Cette enquête préparatoire a été utilisée dans notre étude comme point de départ et a participé à l'identification des acteurs potentiels, des problématiques centrales et à la réalisation de l'état de la question.

Elle a consisté principalement en une revue de la question (recherches bibliographiques, documentaires et recherches sur internet, notamment sur des sites spécialisés, des sites institutionnels ou ceux de quelques entreprises particulièrement actives dans la mise en œuvre d'activités physiques/sportives à destination de leurs salarié-e-s), une recherche de données quantitatives de cadrage et la réalisation d'entretiens exploratoires avec des salarié-e-s, des universitaires et une dirigeante d'une société spécialisée dans le conseil et la prestation de services aux entreprises en matière d'activités physiques et sportives. Ainsi, nous avons pu construire le projet, le cadre théorique, la problématique, la méthodologie d'enquête de l'ensemble de l'étude et formuler quelques hypothèses. Si des évolutions sur ces différents points interviendront au cours de l'étude, il n'en demeure pas moins que cette pré-enquête s'est avérée indispensable pour cibler et délimiter au mieux notre étude. Elle a évidemment ensuite été approfondie dans le cadre des enquêtes présentées ci-dessous.

Sans entrer dans le détail ici, **cette pré-enquête a permis d'identifier dès lors le caractère peu investi, à tous les niveaux (scientifique, différents acteurs institutionnels ou autres, etc.), de cette problématique « sport-activité physique / entreprise / santé ».**

### *I.1.2. Une recherche documentaire approfondie*

Pour compléter cette pré-enquête, nous avons réalisé une recherche documentaire approfondie en nous appuyant sur différents types de sources. Il a fallu accumuler, analyser et synthétiser les différentes données, de diverses natures, existantes sur cette question afin de relever d'éventuelles évolutions, mais aussi de dégager des données de cadrage ou autres informations nous permettant d'affiner nos recherches et nos analyses.

Cette recherche documentaire s'est déclinée sous plusieurs formes :

- Une revue de la littérature scientifique (ouvrages, articles, etc.) relative aux problématiques : « sport-activité physique et entreprise », « sport-activité physique et santé » puis plus précisément « sport-activité physique, entreprise et santé », tant sur des aspects qualitatifs que quantitatifs. Nous avons également consulté des références récentes relatives aux caractéristiques des populations sportives ;
- Une recherche de documents (papier ou numériques) institutionnels, commerciaux ou autres rapports, actes de colloque, d'Assises ou de journées d'études, soit directement sur Internet, soit en passant par les sites institutionnels, ou encore en nous adressant aux interlocuteurs identifiés et contactés dans les différentes institutions.

Cette recherche documentaire nous a notamment permis de confirmer que la problématique « sport-activité physique/entreprise/santé » n'avait été que peu investie, notamment dans le cadre universitaire, et n'avait donné lieu qu'à peu de publications et de données chiffrées.

### ***1.1.3. Une enquête qualitative par entretiens auprès d'acteurs institutionnels et autres***

Comme expliqué longuement dans le rapport intermédiaire, une partie – plus longue et conséquente qu'envisagée initialement – de l'étude a consisté à cibler, délimiter, identifier, puis contacter et interviewer les acteurs potentiellement concernés (de notre point de vue, du fait de leur position institutionnelle notamment, ou au regard des éléments collectés lors d'autres entretiens ou dans les documents consultés) par la problématique étudiée et/ou en lien (quel qu'il soit) avec les entreprises sur cette question, acteurs principalement issus des « mondes » du sport, de la santé, de l'entreprise ou encore des acteurs politiques. Afin de dresser un état des lieux le plus exhaustif, nous avons souhaité rencontrer un maximum d'acteurs potentiellement investis, quel que soit leur niveau (en amont des entreprises, ceux qui créent l'offre à destination de celles-ci, au niveau de l'entreprise, etc.) et degré d'implication et/ou d'action et leur proximité avec l'objet.

Malgré quelques difficultés, et surtout à force de relances multiples, cette enquête a donné lieu à la réalisation de 24 entretiens (en face à face ou téléphoniques<sup>9</sup>) informatifs.

**Cette enquête s'est donc précisément déroulée en plusieurs étapes :**

- Une phase de délimitation des acteurs potentiellement concernés, au regard de leur positionnement institutionnel, de leurs domaines d'action et de leurs missions, ou encore de leur degré d'intervention ou de proximité dans le secteur du sport, de l'entreprise et/ou de la santé. Pour ce faire, nous avons procédé selon la méthode en « boule de neige ». Ainsi, nous avons tout d'abord identifié les acteurs majeurs de chaque sphère (sport, santé, entreprise et acteurs locaux) puis listé leurs liens avec d'autres acteurs et éventuellement obtenu de leur part des contacts, et ainsi de suite.

---

<sup>9</sup> Pour une liste détaillée des entretiens réalisés avec des précisions sur la durée, le type d'entretiens, le type d'interlocuteurs, voir annexe n° 8 Cette liste est divisée en sous-catégories selon le type d'échanges établis avec les différents acteurs : entretiens en face à face, téléphoniques, réponse mais sans contenu sur cette thématique, refus de réponse et non réponse, ce qui permet de rendre compte des difficultés mais aussi du degré de sensibilisation et d'implication des différents acteurs sur cette question.

- Nous avons aussi consulté la documentation et les références disponibles, afin d'identifier d'autres types d'acteurs/d'institutions. Une partie conséquence de cette phase de l'enquête a aussi consisté en la consultation de nombreux sites internet (institutionnels, commerciaux, d'entreprise, presse locale, etc.) pour repérer d'autres acteurs potentiels. Nous avons également procédé « par liens » à partir des liens disponibles sur ces sites (« partenaires », etc.) vers d'autres sites traitant de cette question (cf. I.2.). Cette phase de l'enquête s'est avérée parfois difficile (cf. I.2.) mais très significative.
- Enfin, nous avons évidemment utilisé les informations issues des premiers entretiens exploratoires réalisés.
- Pour vérifier et préciser les liens de ces acteurs avec la problématique étudiée et confirmer ou infirmer les premières indications perçues, nous avons tenté de prendre contact avec eux et d'en rencontrer la plupart (ou éventuellement d'échanger par téléphone ou mail). Avec certains, les échanges ont été brefs dans la mesure où ils nous ont confirmé n'avoir, à l'heure actuelle, aucun lien avec cette thématique. Dans ce cas, nous les avons néanmoins interrogés sur leur degré de sensibilisation et avons essayé de saisir leurs représentations, connaissances, perception d'éventuels freins à un intérêt pour cette question ainsi que les enjeux potentiels que cette thématique pourrait représenter pour eux. Dans le cas contraire, dès lors que les acteurs avaient un lien, même faible, avec la thématique, nous avons prolongé le questionnement pour tenter d'évaluer précisément la nature et l'intensité des liens, de repérer les différentes réflexions ou actions mises en œuvre, le réseau mobilisé, les enjeux, etc. Nous avons ainsi construit une grille d'entretien qui a été adaptée aux différents acteurs selon leurs spécificités et les éléments qu'il nous semblait particulièrement importants de développer (notamment après consultation de leur site web, quand il existait). Un exemple de grille d'entretien<sup>10</sup> est disponible en annexe de ce rapport.
- A cette première étape a succédé une phase d'identification des acteurs à contacter au sein des institutions repérées. Il s'est en effet agi d'identifier des acteurs – dans le cas où ils existent – précisément missionnés sur/spécialistes de la problématique étudiée au sein des institutions. Procéder ainsi s'est avéré indispensable et a présenté plusieurs avantages : d'une part pouvoir nous entretenir avec des personnes spécialisées (ou tout au moins dont la problématique entrait dans les missions ou centres d'intérêt), et d'autre part évaluer le degré de sensibilisation (ou pas) de la structure à cette problématique. Bien que l'existence d'une personne dédiée ne garantisse pas un investissement certain de l'institution sur cette problématique ni ne présume de son degré effectif d'investissement, on peut néanmoins penser que l'existence même d'une personne missionnée garantisse, au moins « officiellement », l'inscription de cette problématique dans les missions de l'institution. Nous y reviendrons dans la partie « résultats » mais, dès cette étape de l'enquête, nous avons été surpris de l'absence totale d'interlocuteur sur la problématique « sport-activité physique / entreprise / santé » au sein de certaines institutions. Suite à cette seconde étape de l'enquête, nous avons pu identifier 26 interlocuteurs privilégiés et en interviewer 19.

---

<sup>10</sup> En amont de l'entretien, chaque grille a été adaptée à l'interlocuteur interrogé selon les informations collectées par nos soins (*via* internet, des échanges avec d'autres acteurs, des sources documentaires, nos connaissances antérieures, etc.). Ainsi, les grilles varient dans leur contenu bien qu'elles aient une structure assez comparable.

- Une fois identifiés et contactés (par mail, courrier ou téléphone), les acteurs ont répondu à un ensemble de questions<sup>11</sup> au cours d'un entretien en face à face ou téléphonique (pour des questions de faisabilité matérielle et de contraintes géographiques), d'une durée allant de 30 minutes à 2 heures. Ces entretiens ont été enregistrés, après accord des interviewés, puis retranscrits et analysés thématiquement<sup>12</sup>. A partir de ces échanges plus ou moins approfondis, nous avons pu identifier le degré de (non-)proximité des différents acteurs avec la thématique « sport et activité physique/entreprise/santé ». Nous avons également pu exclure (appels téléphoniques infructueux pour cause de non-réponse, d'absence d'interlocuteurs sur le sujet ou encore réponse explicite du non-intérêt de l'institution sur cette question) des acteurs identifiés comme potentiellement concernés par cette thématique. Ces échanges nous ont également permis d'obtenir des éléments relatifs à plusieurs aspects : position des acteurs/institutions par rapport à cette problématique, degré de sensibilisation/réflexion/implication/action ; politique, investissement, expérience, « bonnes pratiques »/initiatives, mais aussi définitions et représentations du sport et de l'activité physique, de leurs finalités, notamment au regard de la santé, du rôle de l'entreprise sur la santé de ses salarié-e-s, etc.  
Plus généralement, ces entretiens nous ont permis de reconstituer l'organisation et le fonctionnement du sport/activité physique en entreprise sur le versant de la santé, de situer le positionnement et le rôle des différents acteurs dans ce champ, de percevoir les enjeux et les éventuelles concurrences, etc. Enfin, ils ont surtout contribué à une prise de conscience de l'extrême complexité et hétérogénéité de cette problématique revendiquée par de nombreux acteurs en concurrence mais finalement peu envisagée globalement et précisément, nous y reviendrons dans la partie II.

#### ***1.1.4. Une enquête qualitative par entretiens auprès d'entreprises et d'institutions publiques***

Un autre aspect de l'étude visait à réaliser des monographies au sein d'entreprises françaises aux caractéristiques variées (privées, publiques ou para-publiques, taille, secteur d'activité, implantation géographique, type d'offre de sports et d'activités physiques, organisation au sein de l'entreprise, etc.) afin de mieux connaître les politiques liées à la pratique sur, ou en lien avec, le lieu de travail, mises en place au sein de différentes entreprises, de présenter plusieurs types d'offres et d'organisations, d'identifier des « bonnes pratiques ». Nous avons également relevé les éventuels atouts ou, au contraire, les difficultés au développement d'une offre à destination des salarié-e-s, ou encore tenté d'analyser les besoins, attentes, représentations des décideurs et des usagers de l'offre sportive/d'activité physique proposée afin d'identifier d'éventuels décalages. Etudier des situations concrètes au sein d'entreprises nous a également permis de voir si discours et pratiques concordent.

Pour ce faire, nous avons réalisé, au sein de 6 entreprises et institutions publiques françaises aux caractéristiques variées<sup>13</sup>, 26 entretiens semi-directifs avec les décideurs de l'offre (dirigeant / DRH de l'entreprise ou président / directeur de l'association sportive / du Comité d'Entreprise (CE) selon le type d'organisation de l'entreprise) pour obtenir des indications sur l'offre proposée, l'organisation, les finalités associées, les représentations, etc. ainsi qu'avec des salarié-e-s bénéficiant de cette offre.

---

<sup>11</sup> Pour plus de détails sur le contenu des entretiens, voir un exemplaire de la grille d'entretien dédiée aux acteurs institutionnels disponible en annexe n° 1.

<sup>12</sup> La liste des entretiens réalisés, leurs modalités de passation et leur durée est disponible en annexe n° 8.

<sup>13</sup> Pour plus de détails, une liste avec les principales caractéristiques des entreprises enquêtées est disponible dans l'annexe n° 7.

A cette fin, nous avons élaboré deux guides d'entretien, un à destination des dirigeants (au sens large) et un second dédié aux salarié-e-s. La construction de ces guides, dans un souci de pertinence et d'efficacité, a été réalisée à la suite d'entretiens exploratoires auprès de salarié-e-s et de dirigeants d'entreprises ainsi que d'universitaires, mais également en nous appuyant sur différentes lectures et recherches documentaires sur internet. Par ailleurs, pour tenter de cibler au mieux les grilles d'entretien selon les entreprises, nous avons tenté de les adapter spécifiquement à chaque structure en cherchant des éléments sur celle-ci (site internet notamment) en amont de la rencontre.

Il nous a semblé important d'enquêter dans différentes entreprises afin d'avoir un regard le plus diversifié possible dans la mesure où la thématique « sport-activité physique et entreprise » recouvre une large acception et recouvre des pratiques très diverses auxquelles sont associées des finalités variées selon les entreprises et leurs dirigeants. Nous avons également souhaité enquêter dans des entreprises présentant des organisations et des fonctionnements différents en termes d'offre sportive (CE, association sportive, autres...).

Mais, il faut préciser ici que l'échantillonnage des entreprises n'est, en tous états de cause, pas représentatif, ce qui n'était ni le but, ni faisable dans le cadre d'une enquête qualitative. En effet, face à l'absence de données quantitatives précises et exhaustives sur les entreprises et le sport, et à l'hétérogénéité des représentations et des offres sportives au sein des entreprises, nous avons décidé de construire progressivement l'échantillon d'interviewés en progressant par tâtonnement, au gré des informations recueillies et au fil des rencontres et en nous donnant la possibilité de réajuster nos orientations en cours d'enquête. En revanche, nous avons identifié des caractéristiques qui nous semblaient importantes et sélectionner des entreprises variées pour analyser des situations distinctes. Par ailleurs, le choix des entreprises a dû également être réalisé en fonction des contacts noués en leur sein et de leur volonté de répondre à l'étude. Nous regrettons ainsi de ne pas avoir pu, faute de réponse positive malgré plusieurs demandes, interroger d'entreprises où aucune offre sportive n'est proposée. Pourtant cela nous aurait permis de comprendre les obstacles et freins au développement d'une offre. De même que dans le cas de l'enquête quantitative auprès d'entreprises (cf. ci-après), il s'est avéré que celles qui ne proposent pas d'offre sportive ont massivement refusé de répondre à l'étude, invoquant une sorte de risque de « stigmatisation » ou de jugement négatif ou en raison d'une forme plus ou moins explicitée de « culpabilité ».

#### ***Précaution méthodologique concernant l'échantillon de l'enquête qualitative***

Ainsi, il est important de souligner ici que nous n'avons pu enquêter que dans des entreprises plutôt (très) investies et porteuses d'une offre sportive à destination de leurs salarié-e-s, donc largement sensibilisées à la problématique « sport-activité physique et entreprise », mais pas forcément, nous le verrons dans la partie II, sous l'angle de la santé. Par ailleurs, il apparaît que ces entreprises sont plutôt de grosses entreprises.

Les questions du rapport à la pratique physique et sportive en entreprise, des freins à son développement et des « bonnes pratiques » sont particulièrement traitées au cours de ces entretiens. L'offre et la demande sportive sont donc appréhendées du côté des salariés, représentant syndicaux et secrétaires de comités d'entreprise, comme du côté des dirigeants d'entreprise et de la direction des ressources humaines.

Comme pour l'enquête présentée précédemment, les entretiens, réalisés en face à face au sein même des entreprises, ont été enregistrés, avec l'autorisation des enquêtés, puis retranscrits afin d'être analysés qualitativement, à la fois dans une dimension monographique mais aussi thématique. Après une première lecture, il nous a donc fallu catégoriser et reconstituer les

thèmes des entretiens. À la recherche du « signifié », souhaitant rendre intelligible le mode d'appréhension des interviewés de l'univers social qu'ils décrivent, nous avons cherché ainsi à déterminer les récurrences, les permanences mais aussi les ruptures dans leurs discours. Arriver au sens en croisant nos analyses est l'un de nos objectifs pour réaliser un état des lieux du degré de sensibilisation et d'action des entreprises.

Les résultats de cette enquête qualitative seront détaillés ultérieurement dans ce document.

### ***1.1.5. Une enquête quantitative par questionnaire auprès d'entreprises françaises***

Pour compléter et élargir l'enquête qualitative, nous avons souhaité réaliser une enquête quantitative par questionnaire auprès d'un échantillon plus important d'entreprises aux caractéristiques variées. Il s'agissait ici de saisir le degré de sensibilisation/d'action des entreprises : « bonnes pratiques », caractéristiques de l'offre (activités proposées, modalités de pratique, cadre, aménagement du temps de travail, encadrement, équipements, etc.), de la demande, mais également les éventuelles difficultés rencontrées par les dirigeants et/ou les salariés pour développer cette offre sportive, les atouts des entreprises, les motivations, les représentations et les finalités allouées à la pratique physique et sportive sur le lieu de travail, ainsi que les besoins des entreprises en la matière, etc..

Les questionnaires (deux différents : un à destination des salarié-e-s et l'autre à destination des DRH-dirigeants) ont été construits au regard de nos connaissances antérieures et des résultats de l'enquête exploratoire, puis testés auprès de plusieurs salariés et dirigeants afin d'en obtenir des versions les plus adaptées et pertinentes possible. Nous ne détaillons pas ici leur contenu mais ces questionnaires sont consultables sous leur forme définitive en annexes<sup>14</sup>.

Cette enquête par questionnaire a été réalisée auprès de 60 salarié-e-s et de 26 dirigeants ou DRH de 60 entreprises différentes (liste en annexe<sup>15</sup>) majoritairement situées en Ile-de-France<sup>16</sup>. La volonté initiale était d'interroger, pour chaque entreprise enquêtée, un salarié et un dirigeant/DRH afin de mettre en regard leurs réponses, notamment dans un souci d'évaluer l'adéquation de l'offre et de la demande, ou encore d'éventuels écarts de représentations entre ces différents acteurs. Cela n'a pas été possible, nous y reviendrons.

Une fois la passation effectuée, les questionnaires ont été traités et les résultats analysés puis mis en regard avec ceux de l'enquête qualitative, nous le verrons dans la partie II.

Sans entrer dans les détails, nous allons présenter ici brièvement la méthodologie de cette enquête.

#### **Construire un échantillon : le plan de sondage**

Le plan de sondage nous renvoie à la méthode de tirage de l'échantillon des répondants à l'enquête. Ici, nous avons utilisé une méthode non probabiliste puisque nous ne cherchons pas la représentativité, mais plutôt à apporter des nouvelles pistes d'analyse sur le degré de sensibilisation et d'action de certaines entreprises, à évaluer leur offre et la demande des salariés, mais également à mettre en lumière les facteurs favorables au développement de cette offre et/ou les éventuels obstacles rencontrés par les entreprises.

---

<sup>14</sup> Voir annexes n° 3 et 4.

<sup>15</sup> Voir annexe n° 7.

<sup>16</sup> Se limiter aux entreprises franciliennes n'était pas notre intention initiale mais nous y avons été contraints, faute de temps, ce qui est expliqué dans la partie I.2 ci-après.

Nous avons construit un premier plan de sondage qui cherchait à obtenir un échantillon aléatoire, tiré dans une liste d'entreprises aux caractéristiques variées, créée par nos soins en fonction de critères qui nous apparaissaient les plus pertinents dans le cadre de cette enquête.

Nous cherchions également à prendre en compte, lors de l'analyse des résultats, un autre critère : la proximité (quelle qu'elle soit : marketing, communication, publicité, management, expérience sportive des dirigeants, activités, etc.) de l'entreprise avec le monde sportif.

Ainsi, deux niveaux de stratification ont été considérés comme pertinents pour constituer ce plan de sondage : la région (Ile-de-France et Haute-Normandie) et la taille de l'entreprise, déterminée par le nombre des salariés (TPE, PME, grandes entreprises).

Le premier critère nous renvoie à la comparaison entre une zone d'implantation rurale et une zone d'implantation urbaine ou périurbaine. Cela semble important à prendre en compte notamment au regard de l'hétérogénéité des installations sportives (densité, accessibilité, diversité) selon les territoires ou encore des habitudes de vie, etc. Le second critère, celui de la taille de l'entreprise (nombre de salariés ETP), semble également pertinent au regard des premiers entretiens réalisés : la taille apparaît en effet comme quelque chose de central dans la possibilité, ou pas, de mettre en place une offre d'activités physiques et sportives. Les grandes entreprises semblent davantage proposer une offre que les plus petites. Néanmoins, nous avons pu identifier des initiatives de petites entreprises pour mutualiser l'offre, notamment dans le cas de pépinières d'entreprises, s'inspirant certainement de ce qui peut déjà exister dans d'autres secteurs, telles les crèches interentreprises. Au regard de ces éléments et de nos hypothèses de départ, la prise en compte de ce critère nous est apparue intéressante.

Cependant, en raison de difficultés rencontrées lors de la passation des questionnaires, et particulièrement dans l'accès aux dirigeants (cf. I.2.), nous avons été contraints de reconsidérer ce plan de sondage et à opter pour la méthode d'échantillonnage en « boules de neige ». Cela consiste à enquêter auprès d'individus qui sont, plus ou moins, en contact les uns avec les autres et qui remplissent certaines caractéristiques, dans notre cas, le fait d'être salarié-e-s d'une entreprise. Nous avons ainsi mobilisé nos réseaux personnels et professionnels et demandé aux salarié-e-s avec qui la proximité était la plus grande de nous mettre en contact avec d'autres salarié-e-s de leur connaissance, susceptibles d'accepter de participer à notre enquête<sup>17</sup>.

Avéré plus efficace, l'échantillonnage en « boule de neige » ne nous permet néanmoins pas de maîtriser la répartition de l'échantillon obtenu, comme cela avait été envisagé dans un premier temps. En effet, dans la mesure où des salarié-e-s ont été sollicité-e-s par leurs connaissances sans prendre en compte des caractéristiques particulières, l'échantillon obtenu peut être hétérogène. Sachant que notre but est d'enquêter auprès d'entreprises aux caractéristiques variées, nous avons considéré que cette contrainte ne constituait pas ici un réel problème.

### Les questionnaires

Comme précisé précédemment, deux questionnaires ont été construits afin de tester nos hypothèses : un à destination des dirigeants/DRH et un second à destination des salarié-e-s des entreprises. La passation s'est déroulée soit en face à face (au sein même de l'entreprise ou en dehors), soit par téléphone, selon le choix des interviewés et les possibilités pratiques.

Ces questionnaires ont fait l'objet d'échanges méthodologiques avec des chercheurs spécialisés dans le domaine des enquêtes par questionnaire du Centre Maurice Halbwachs

---

<sup>17</sup> Il est important de souligner que cette méthode d'échantillonnage expose au risque d'obtenir des résultats contingents liés à l'échantillon. Cependant, au risque de nous répéter, notre but n'est pas de généraliser les résultats mais d'apporter des pistes de réflexion.

(CNRS-EHESS-ENS) ainsi qu'avec un chercheur de l'Institut National des Etudes Démographiques (INED). Nous avons ensuite testé ces questionnaires à deux reprises auprès de deux entreprises contactées parmi notre réseau. Procéder ainsi nous a permis d'effectuer des modifications pertinentes en vue d'adapter au mieux les questionnaires aux publics et à la problématique étudiée. Lors du changement de méthode de sondage, quelques changements ont été apportés aux questionnaires destinés aux salariés : nous leur avons demandé la taille de leur entreprise ainsi que le secteur d'activité, et ce pour obtenir ces éléments importants au cas où le dirigeant de leur entreprise refuserait de répondre à l'enquête.

Nous avons choisi d'intégrer dans ces questionnaires une majorité de questions fermées qui nous ont permis de mener des comparaisons précises des réponses selon les caractéristiques des entreprises mais également des questions ouvertes afin de favoriser des réponses plus développées de la part des enquêtés.

Ainsi, nous avons pu saisir précisément les offres existantes et leur hétérogénéité, l'ensemble des besoins, des situations, mais aussi les représentations des différents acteurs. Ces dernières jouent un rôle non négligeable notamment dans le choix de l'offre proposée ou encore des attentes des uns et des autres (attentes qui peuvent varier notamment selon les caractéristiques individuelles).

#### La passation des questionnaires

Nous avons commencé rapidement à fixer des rendez-vous avec les salariés de notre réseau puis nous leur avons demandé de nous mettre en contact avec d'autres salariés de leurs réseaux professionnels ou personnels. Il est à signaler qu'avec cette méthode, la passation des questionnaires a pris beaucoup plus de temps : si la prise de contact était souvent plus rapide, il a en revanche fallu présenter l'enquête et en expliquer la méthodologie, les finalités, etc. à un public présentant des degrés de sensibilisation, de réflexion et d'intérêt sur cette thématique très disparates. Nous avons également pu noter une hétérogénéité quant à leurs éventuelles expériences sportives actuelles ou passées. Ainsi, la durée des échanges s'est avérée très variable.

Parallèlement, nous avons poursuivi l'autre versant de l'enquête, auprès des dirigeants. Pour ce faire, nous avons demandé aux salarié-e-s de nous aider dans la prise de contact avec leurs responsables. Quand cela n'a pas été possible, nous avons tenté de les contacter directement. Même en procédant ainsi, seuls 12 dirigeants/DRH ont donné leur accord à condition que leur anonymat soit garanti.

La passation des questionnaires a été finalisée en toute fin d'étude. Nous avons contacté un grand nombre (82) de salariés d'entreprises franciliennes. Malheureusement, les difficultés rencontrées ont ralenti la passation des questionnaires, ce qui ne nous a pas permis d'étendre davantage l'échantillon, faute de temps.

#### Taux de réponse

En ce qui concerne les taux de réponse aux questionnaires, nous avons atteint un taux correct auprès des salariés : 60 % des questionnaires attendus ont été remplis<sup>18</sup>. En revanche, le taux de réponse des dirigeants/DRH s'avère bien en deçà de nos prévisions avec seulement 26 % des questionnaires attendus, en raison des difficultés évoquées précédemment. Ce taux de réponse s'avère malheureusement insuffisant pour nous permettre de réaliser des analyses statistiques. C'est pourquoi les traitements statistiques des questionnaires présentés ne

---

<sup>18</sup> Nous avons initialement prévu d'enquêter auprès de 100 entreprises, soit 100 salariés et 100 dirigeants/DRH.

concerneront que les salariés enquêtés. Les réponses des dirigeants et responsables viendront néanmoins compléter nos analyses.

### Le traitement des questionnaires

Les questionnaires des salariés ont fait l'objet d'un traitement quantitatif mais aussi qualitatif, en particulier les questions ouvertes. Une fois remplis et collectés, ces questionnaires ont été recodés et les réponses saisies afin de construire un tableau appelé « base des données » qui, pour des questions méthodologiques, est nécessaire au traitement statistique. Cette base de données a ensuite été exploitée et analysée à l'aide du logiciel *SPSS*.

Une analyse statistique descriptive a ainsi été conduite. Cette méthode nous a permis d'analyser globalement les données par la mise en évidence des informations les plus significatives. Les résultats obtenus seront présentés au fur et à mesure de notre analyse : des tris-à-plats à une variable, des tris à plats multiples et les principaux résultats statistiques qui montrent l'état actuel de l'offre des activités physiques et sportives sur le lieu du travail, les pratiques, le rôle des acteurs, les représentations, la demande des salariés, etc. Nous proposerons par ailleurs une analyse descriptive des représentations de l'activité physique et sportive des salariés enquêtés en nous appuyant dans les questions ouvertes du questionnaire.

La réalisation rigoureuse de ces différentes étapes a permis de faire émerger des résultats intéressants qui seront détaillés dans la partie II du rapport.

### ***1.1.6. Un inventaire des « bonnes pratiques » nationales et internationales***

Cette dernière enquête de l'étude (réalisée tout au long du travail, en parallèle des autres enquêtes) a consisté à repérer, en France et à l'étranger, des initiatives multiples et variées d'offres de pratiques physiques et/ou sportives mises en place par différents acteurs dans/par l'entreprise, à destination de leurs salarié-e-s.

Pour ce faire, et face au manque de données existantes, nous avons cumulé les méthodes d'investigation : recherches sur internet *via* les moteurs de recherche, consultation des sites institutionnels, commerciaux, d'entreprise et des liens indiqués ; recherches documentaires à partir de publications scientifiques, rapports et actes de colloques ou autres documents ; éléments collectés dans les différentes enquêtes réalisées, informations obtenues *via* des personnes ressources<sup>19</sup> en France ou à l'étranger, etc.

Ce travail s'est avéré long et méticuleux pour tenter d'identifier un maximum de « bonnes pratiques », notamment du fait du manque de littérature scientifique déjà existante, à l'échelle nationale et internationale. Par ailleurs, nous avons été confrontés, dans cette enquête, à une autre difficulté : l'absence d'une instance supranationale (type fédération internationale) dédiée au sport en entreprise, et donc à un interlocuteur privilégié pour avoir accès à de « bonnes pratiques » étrangères. Si une Fédération Européenne du Sport d'Entreprise (European Federation for Company Sports) existe bien, elle s'est révélée injoignable malgré nos multiples relances et ne dispose d'un site web que très peu fourni et peu actualisé où les informations sont limitées.

---

<sup>19</sup> Nous profitons de cette occasion pour remercier plus particulièrement Julian Jappert et Sylvain Landa, de *Sport et Citoyenneté*, pour leur aide précieuse dans cette enquête.

Face à ce constat, nous avons été contraints de procéder de manière exploratoire, voire parfois intuitive, pour recueillir un maximum de données. Aux sites institutionnels, d'entreprise et commerciaux, nous avons associé la consultation de sites de presse, principalement locale, pour tenter de repérer des événements sportifs à destination des salarié-e-s ou d'autres initiatives relayées par la presse.

Nous avons également consulté les rares écrits de sociologues du sport à ce sujet (voir bibliographie sélective en fin de document), quelques comptes-rendus de comité d'entreprise, sans oublier la récolte de témoignages d'acteurs impliqués dans le monde de l'entreprise et dans le monde sportif.

Nous nous sommes également efforcés d'identifier d'autres types d'initiatives et d'évènements (colloques, rencontres universitaires avec des différents professionnels et acteurs institutionnels) sur cette thématique afin de saisir d'éventuelles « bonnes pratiques » citées en exemple.

Nous avons ensuite organisé et tenté de classer l'ensemble des « bonnes pratiques » françaises et étrangères réunies afin de proposer une vue la plus exhaustive possible de l'offre existante actuellement en France et à l'étranger. Nous sommes néanmoins conscients que ces résultats ne sont en aucun cas exhaustifs et que cette liste pourrait certainement être étoffée en prolongeant cette enquête.

## I.2. DIFFICULTES RENCONTREES ET AMENAGEMENTS METHODOLOGIQUES

Le projet de recherche présenté, dans les délais impartis, était dense et ambitieux. Sa mise en œuvre s'est, dans l'ensemble, bien passée, mais il nous semble important d'indiquer ici les principales difficultés que nous avons rencontrées et qui ont pu, parfois, être à l'origine d'aménagements méthodologiques mineurs.

Voici les principales difficultés rencontrées dans cette étude :

- En premier lieu, les difficultés, rapidement rencontrées, au cours de cette étude sont liées au **caractère peu défriché de la thématique** « sport-activité physique/entreprise/santé » : peu de références scientifiques ou autres travaux spécifiques et bibliographies, peu de documentation disponibles, peu de données de cadrage, et une réflexion (très) peu aboutie pour de nombreux acteurs institutionnels, notamment ceux *a priori* concernés. Dans ce contexte, il a fallu multiplier les sources et les ressources pour parvenir à réunir des éléments permettant de faire un état des lieux pertinent de la question et de mener une réflexion et une analyse conséquentes.
- **Des difficultés de délimitation et d'identification des acteurs et des interlocuteurs spécifiques** : nous l'avons déjà évoqué, il s'est avéré très difficile, même au sein des acteurs institutionnels majeurs, notamment les Ministères (des Sports et du Travail, de l'Emploi et de la Santé), d'identifier des interlocuteurs dédiés à cette problématique.

### ***Délimiter et identifier les acteurs concernés : un travail difficile...mais significatif***

Dans un univers mal connu, peu délimité, manquant de lisibilité et de visibilité, surtout sur le versant de la santé, et à l'intersection de 3 mondes : celui du sport, celui de la santé et celui de l'entreprise, auxquels s'ajoutent les élus locaux - qui détiennent notamment la majeure partie des installations sportives du territoire - la délimitation et l'identification des acteurs potentiellement concernés par la problématique étudiée s'est avérée délicate. En effet, le peu de données de cadrage et de travaux sur cette problématique ne nous ont pas permis d'identifier précisément, et surtout de manière exhaustive, les acteurs potentiellement concernés et en lien avec les entreprises sur cette question. Nous avons donc, dans un premier temps, listé ceux qui nous semblaient, au regard de leur positionnement, missions ou degré de proximité affiché avec la problématique, potentiellement concernés. Nous avons ensuite tenté de les contacter, pour valider ou non nos hypothèses et préciser les liens effectifs, mais aussi pour élargir notre recherche (cf. ci-dessous) pour identifier d'autres acteurs dont les liens avec la problématique étaient moins « évidents » *a priori* mais qui pouvaient néanmoins jouer un rôle auprès des entreprises dans ce domaine.

Il s'est ensuite agi d'identifier, au sein des organisations, des acteurs spécifiquement concernés par le sujet, ce qui, là encore, a pu parfois s'avérer délicat. Cela a notamment été le cas dans les mondes de la santé et du travail/entreprise où les organisations/acteurs se sont parfois avérés très difficiles, voire impossibles à identifier (parfois parce qu'ils n'existaient pas...). L'absence d'interlocuteurs sur ces questions dans certains domaines ou certaines institutions nous a parfois surpris mais nous a surtout permis de nous rendre compte du faible intérêt de certains acteurs pour elles. Le cas du monde sportif est un peu différent : nous avons eu à faire à une multiplication des acteurs plus ou moins concernés/impliqués mais s'affichant comme tels (notamment en raisons des enjeux<sup>20</sup>, cf. partie II) et à un réel flou des missions et de l'organisation (doublons des missions, concurrences,

---

<sup>20</sup> Enjeux d'ailleurs davantage envisagés sur le versant de la communication, du lien social ou éventuellement du divertissement que sur celui de la santé physique et mentale.

conflits, etc.), sans qu'un interlocuteur central ne soit clairement identifié. Ces difficultés méthodologiques sont significatives d'une gouvernance et d'une organisation du sport en entreprise aujourd'hui peu aboutie, de même d'ailleurs que sa définition et ses finalités.

Par ailleurs, il a pu être difficile d'identifier les acteurs réellement et concrètement investis, à divers titres, sur cette problématique et surtout leur degré réel d'implication dans la mesure où cette problématique présente des enjeux divers et que certains acteurs auraient pu être tentés de surestimer leur investissement.

Au final, cette enquête a été plus lourde et conséquente à mener qu'initialement envisagé dans le projet, et le nombre d'entretiens réalisés a été plus de deux fois plus élevé que prévu : 24 contre une dizaine annoncée. Si cette charge supplémentaire de travail a pu alourdir la réalisation des autres enquêtes de l'étude (arbitrages pour des questions de limites des moyens humains), elle s'est néanmoins, nous semble-t-il, avérée indispensable pour réaliser un état des lieux le plus exhaustif possible et analyser finement la situation actuelle.

### ***Une source riche en information : la consultation des sites web<sup>21</sup>***

Nous avons donc cumulé les méthodes pour tenter de répertorier de manière la plus exhaustive possible l'ensemble de ces acteurs. L'une d'entre elles, peut-être la plus efficace, a consisté en la recherche puis la consultation minutieuse de sites web de différentes natures : sites des acteurs institutionnels, sites commerciaux (prestataires de services spécialisés, etc.), sites d'entreprise, sites de la presse locale / événementielle, sites des fédérations, sites des entreprises (pour remonter vers d'éventuels prestataires de services ou acteurs « soutiens », etc.). Il s'est agi, à travers la consultation de ces sites, d'identifier d'éventuels liens (ou pas) avec la problématique étudiée, des interlocuteurs privilégiés, mais également de relever des « bonnes pratiques » dans ce domaine, ou encore - et cela s'est avéré efficace pour identifier d'autres acteurs - de consulter les liens vers d'autres acteurs « partenaires ».

D'autres méthodes ont été utilisées pour identifier des acteurs potentiellement concernés : consultation des références scientifiques (notamment pour repérer les universitaires spécialistes de cette problématique ou de thématiques connexes) et de documents type programmes ou compte-rendu de colloques, journées d'étude, Assises relatifs aux questions « sport-activité physique et entreprise », « sport-activité physique et santé », etc. Cela nous a permis d'identifier des acteurs et/ou des institutions et de les contacter par la suite. Enfin, nous avons également pu repérer des acteurs *via* les entretiens exploratoires réalisés au fur et à mesure de l'enquête.

Outre l'identification des acteurs (et de leurs coordonnées), la consultation des sites web nous a permis d'accéder à plusieurs types d'éléments intéressants pour notre étude :

- Le degré d'intérêt, de sensibilisation, de réflexion et d'action des différents acteurs identifiés sur cette question, en complément du discours recueilli auprès des acteurs interviewés<sup>22</sup>, au regard des éléments présentés sur les sites. Nous avons ainsi été confrontés à des situations très diverses, allant de l'absence totale de cette thématique dans les activités/réflexions présentées sur le site à l'affichage d'actions, d'interlocuteurs, de commissions dédiés indiquant un intérêt d'intensité variable selon les acteurs. Ces éléments nous ont permis de nous faire une première idée de l'implication des acteurs et de préparer au mieux les entretiens ;
- L'accès à de la documentation diverse : compte rendu de manifestations dédiées à cette problématique ; plaquettes de communication autour d'événements, etc.
- L'identification de « bonnes pratiques » (événementiels, pratiques régulières, en France ou à l'étranger).

Associée aux entretiens et recherches documentaires, cette consultation approfondie des sites web nous a donc permis d'affiner et de compléter notre analyse.

<sup>21</sup> La liste des sites web consultés est disponible en annexe n° 9.

<sup>22</sup> Compte-tenu des enjeux, notamment politiques, en termes d'affichage, dans un contexte actuel de forte communication sur cette problématique « sport-entreprise-santé », il nous a semblé intéressant de confronter le discours des acteurs et les intentions/réflexions/actions affichées avec celles identifiables sur les sites, et ce afin d'obtenir des indications sur l'ancrage effectif de la réflexion et de l'action dans ce domaine.

- **Des acteurs peu enclins à répondre, surtout du côté des entreprises.** Une fois les acteurs et interlocuteurs spécifiques identifiés, plusieurs difficultés nouvelles sont apparues : des difficultés à joindre les personnes (multiplications des contacts mail, téléphoniques ou courriers, relances, etc.) et à fixer des rendez-vous (disponibilité limitée de beaucoup d'acteurs institutionnels en charge d'autres dossiers prioritaires sur celui-ci notamment, etc.) mais surtout des difficultés à obtenir l'accord des acteurs des entreprises à participer aux enquêtes qualitative et quantitative. Ceci est à mettre en regard avec plusieurs éléments : le caractère souvent non prioritaire de cette problématique pour les acteurs et/ou leur faible degré - de sensibilisation à/ d'investissement sur/d'intérêt pour - cette question, des emplois du temps très chargés notamment pour les dirigeants/DRH mais également une forme de résistance des entreprises à répondre à des enquêtes menées par/pour des acteurs publics. Par ailleurs, ces résistances ont été d'autant plus accentuées quand les entreprises ne proposaient pas d'offre sportive/d'activités physiques à leurs salarié-e-s.

### ***Un accès difficile aux enquêtés, surtout aux dirigeants/DRH***

L'accès aux enquêtés pose, dans toute enquête, un ensemble de difficultés. Notre enquête quantitative n'a malheureusement pas échappé à cela.

Ainsi le plan de sondage que nous avons construit en amont à l'enquête prévoyait l'accès aux enquêtés en deux temps : d'abord les dirigeants, puis, par leur intermédiaire, des salariés.

Afin d'obtenir le meilleur taux de retour possible, nous nous sommes d'abord présentés par courrier<sup>23</sup> aux DRH et responsables des entreprises qui faisaient partie de l'échantillon aléatoire constitué par nos soins. Pour ce faire, nous avons utilisé un document officiel (en-tête du laboratoire) afin de distinguer notre recherche des possibles sondages d'opinion dont les entreprises font souvent l'objet. Cette lettre visait avant tout à présenter notre équipe et la recherche pour évacuer tous risques de méprises sur les finalités de l'enquête. Une centaine de courriers ont ainsi été envoyés en plusieurs vagues afin de mener l'enquête avec le plus d'efficacité possible.

Quelques jours après chaque vague d'envois, nous avons pris contact par téléphone avec les entreprises destinataires des courriers afin de solliciter, auprès des dirigeants, un rendez-vous (téléphonique ou en face à face), ou, quand cela était possible, faire remplir les questionnaires directement par téléphone. Une soixantaine d'entreprises ont ainsi été contactées par téléphone.

Mais ces échanges téléphoniques se sont très fréquemment soldés par un refus des dirigeants (ou des DRH) de participer à l'enquête, et ce pour différentes raisons : soit parce que « *les pratiques internes de l'entreprise ne pouvaient pas être dévoilées* » (ou seulement sous condition d'autorisations « *du plus haut niveau* » très compliquées à obtenir), soit en raison d'une position de principe interne à l'entreprise « *aucune participation aux études ou recherches extérieures à l'entreprise, sauf en cas d'obligation* ». Dans le cas des petites entreprises, les dirigeants affirmaient « *ne pas avoir de temps disponible* » ou encore « *ne pas être intéressés par la problématique* ». De plus, il a très souvent été impossible d'établir un contact direct avec les dirigeants, les réponses émanant alors des secrétaires et assistantes, qui indiquaient que leurs employeurs ne souhaitaient pas participer à notre enquête, sans même que l'on puisse leur présenter directement. En procédant ainsi, et face à ces résistances, nous ne sommes parvenus à faire passer les questionnaires auprès de seulement 14 entreprises. Il est également important de souligner que le déroulement de l'enquête sur les semaines antérieures et postérieures aux fêtes de fin d'année n'a pas été favorable au bon déroulement de l'enquête.

Confrontés à l'hostilité des dirigeants et des DRH, nous nous sommes rapidement interrogés sur l'opportunité de modifier nos modalités d'accès aux enquêtés ainsi qu'aux conséquences qu'un

<sup>23</sup> La lettre adressée aux dirigeants/DRH pour présenter notre enquête est disponible en annexe n° 6.

changement méthodologique pourrait avoir sur notre enquête. Ceci d'autant plus qu'une autre difficulté, directement liée, est rapidement apparue : l'accès à la deuxième population, les salarié-e-s, s'est révélé difficile dans la mesure où il devait se faire via les dirigeants. Ces derniers refusant dans de nombreux cas, il n'était pas possible de passer par leur intermédiaire et contacter les salariés directement risquait de créer des tensions entre salariés et employeurs. Face à ce constat, et dans un souci d'efficacité, nous avons opté pour une autre méthode d'échantillonnage en « boule de neige ».

Il s'est donc avéré difficile de trouver des volontaires pour participer aux enquêtes qualitatives et quantitatives. Cela s'est traduit par une perte de temps conséquente pour des contacts non aboutis ou des relances inefficaces. L'utilisation des réseaux personnels ou professionnels des enquêteurs s'est donc avérée déterminante pour obtenir l'accès à des salarié-e-s, et dans une moindre mesure, des dirigeants/DRH d'entreprise. Néanmoins, l'investissement massif des enquêteurs et leur opiniâtreté n'ont pas permis de réaliser la passation d'autant de questionnaires qu'envisagé initialement. Par ailleurs, les pertes de temps conséquentes dues aux difficultés rencontrées ont contraint les enquêteurs à limiter leur population d'étude aux entreprises franciliennes (sauf quelques exceptions) et ne leur ont pas permis d'investir la population d'entreprises situées en Haute-Normandie comme envisagé initialement. Ces décisions ont été prises à regret mais ne pouvaient être évitées pour mener à bien le projet dans les temps avec les moyens matériels et humains dont nous disposions et face aux obstacles rencontrés.

**A ce titre, il est important de noter que si une autre enquête qualitative ou quantitative auprès d'entreprises devait être menée sur cette problématique, il faudrait réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour limiter les réticences des entreprises et les inciter à répondre à une enquête non « obligatoire » du secteur public.** Ici, la pédagogie utilisée pour présenter l'étude, les tentatives pour rassurer les entreprises quant aux garanties en termes d'anonymat et de finalités de l'utilisation des résultats, ou encore l'affichage d'une enquête Centre d'Analyse Stratégique – CNRS n'ont pas suffi à obtenir une adhésion massive des entreprises.

- Enfin, il a été **difficile d'identifier puis de contacter des institutions et des acteurs étrangers** pour avoir accès à des « bonnes pratiques » initiées dans d'autres pays. Cela est lié, semble-t-il, au faible degré de réflexion internationale sur cette problématique, à l'absence d'institution (type fédération internationale) spécifique, et au faible rayonnement de la Fédération Européenne du Sport d'Entreprise (European Federation for Company Sports). A l'étranger, malgré des semaines de recherches, nos demandes d'entretien restant sans réponse auprès de European Federation for Company Sports, nous avons pris le parti de nous diriger dans trois directions : d'une part, mener des recherches sur Internet de manière intuitive. D'autre part, nous appuyer sur le réseau international du Think Thank « Sport et citoyenneté » qui nous a mis en relation avec différents acteurs étrangers investis sur cette question, notamment au Danemark et en Belgique. Enfin, nous avons tâché de vérifier systématiquement et de creuser les exemples de « bonnes pratiques » cités dans les différents entretiens réalisés.

Malgré ces difficultés, nous avons pu mener à bien ce projet et obtenir différents types de résultats dont la mise en regard nous a permis de réaliser un état des lieux et une analyse de la question « sport-activité physique/entreprise/santé » aussi riche que possible. Les principaux résultats sont présentés dans la partie II de ce document.

## **PARTIE II : PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE**

### **II.1. ENTRE FAIBLE INVESTISSEMENT, FLOU ET CONCURRENCE**

#### *II.1.1. Une thématique inégalement investie par de multiples acteurs*

Autour de la question du développement de l'activité physique et sportive sur le lieu de travail, sous l'angle de la santé, quatre types d'acteurs peuvent être identifiés - même s'il arrive qu'ils sortent de leurs domaines initiaux de spécialité - : ceux du « monde sportif » (Ministère des Sports, CNOSF, fédérations (olympiques, non olympiques et affinitaires), CNDS, FFSE et prestataires privés), ceux du « monde de la santé » (médecine du travail, médecine et paramédical), ceux du « monde de l'entreprise/du travail » (MEDEF, patronat, syndicats et Observatoire de la Parentalité en Entreprise, etc.), ceux du « monde politique/acteurs locaux » (collectivités locales, AMF, ANDES, etc.). Ces acteurs apparaissent sensibilisés et/ou impliqués à des degrés très variables au regard de nos résultats.

Un cinquième type d'acteurs est bien entendu directement concerné par le développement du sport en entreprise (bien que pas toujours consultés) car ils en sont les utilisateurs : ce sont les salariés. Ils seront également étudiés et il en sera question plus loin dans cette partie.

En ce qui concerne les quatre types d'acteurs précédemment cités, dans un premier temps, nous ferons le constat d'un manque de réflexion et d'actions individuelles de ces derniers sur ce sujet. Puis, nous mettrons en évidence l'absence d'organes de réflexions collectives entre ces différents acteurs.

Enfin, avant de procéder à quelques préconisations, nous mettrons en évidence certaines tensions, concurrences voire rivalités entre différents acteurs du monde sportif impliqués, à différents niveaux, sur cette problématique. Ces rivalités sont peu propices au développement d'une réflexion et d'actions collectives, voire à l'origine de possibles dysfonctionnements. Mais avant tout, présentons le caractère peu exploré de cette problématique dans la sociologie du sport.

#### *A. « Santé, sport et entreprise » : un « territoire de recherche » à défricher*

Au-delà de l'hétérogénéité dans le degré de sensibilisation et d'action des entreprises et des acteurs institutionnels du sport, force est de constater que les travaux sociologiques relatifs aux liens « sport et entreprise »<sup>24</sup> s'intéressent principalement à des aspects marketing ou managériaux de l'utilisation du sport par l'entreprise, de son image et de ses valeurs, et peu aux questions de santé. Par ailleurs, il ressort de la revue de la question réalisée que les quelques travaux existants se focalisent plutôt sur la population des cadres (supérieurs) de

---

<sup>24</sup> Notamment : Barbusse Béatrice, « Sport et entreprise : des logiques convergentes », *L'Année sociologique*, n° 52, 2002, pp. 391-412. ; Burlot Fabrice, Pichot Lilian et Pierre Julien, « Management practices in companies through sport », *Management decision*, Vol. 47, n° 1, 2009, pp. 137-150. ; Hidri Oumaya et Bohuon Anaïs, « Faire du sport pour être embauché ? Logiques et pratique de recrutement du personnel commercial de Décathlon », *Revue STAPS*, Vol 29, n° 82, 2009, pp. 58-69 ; Pichot Lilian, « Les usages du sport par les entreprises : des stratégies entrepreneuriales aux stratégies des agents », *Regards sociologiques*, n° 20, 2000, pp. 53-65.

grosses entreprises privées du secteur tertiaire. Ainsi, ces dernières décennies, les recherches scientifiques se sont surtout développées autour de deux axes majeurs : celui du marketing, le sport (surtout professionnel) constituant un support efficace de communication et de publicité (sponsoring, participation et organisation d'événements sportifs) et celui du management et des ressources humaines. L'importation des « valeurs sportives » (cohésion de groupe, solidarité, entraide, goût de l'effort, ténacité, compétition) et des stratégies et principes managériaux du « monde sportif » dans l'entreprise (« coaching » et techniques de motivation) afin d'améliorer le bien-être des salariés mais surtout leur productivité et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise, ont intéressé les sociologues. En revanche, c'est peu le cas lorsque l'on aborde cette problématique sous des aspects de promotion de la santé des salariés.

De nombreuses enquêtes scientifiques se sont également attachées à étudier le rapport entre sport et santé. Pourtant, dans son volumineux ouvrage collectif sur les liens entre l'activité physique et la santé publié en 2008, l'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM) ne développe que quelques pages sur l'importance des « *programmes de promotion de l'activité physique au travail*<sup>25</sup> ».

Et si la thématique « sport et entreprise » est déjà explorée, au sein de ce cadrage théorique qui fait principalement appel à la sociologie du sport et du travail, le manque de données quantitatives et de travaux disponibles sur le versant « santé » de la thématique « sport et entreprise » est flagrant. La question des populations « vulnérables » sur le lieu de travail est également peu investie.

A titre d'exemple, Fabrice Burlot mène une recherche sur l'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines dans la firme californienne d'informatique Apple au moment où elle s'installe en France dans les années 1990<sup>26</sup>. Il montre qu'au départ, le sport n'est qu'un outil de gestion du stress dans l'entreprise mais progressivement, va glisser de la fonction santé vers une fonction communication, voire identitaire. La fonction du sport dépasse alors largement le cadre d'un service mis à disposition des salariés et devient un élément à part entière dans la constitution d'une culture d'entreprise interne. Dix ans plus tard, avec Lilian Pichot et Julien Pierre, ce même auteur s'attache à cerner les effets attendus du sport par les entreprises en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et à la communication institutionnelle et interne<sup>27</sup>. Dès l'introduction, leur article identifie clairement sept pratiques de sport sur le lieu de travail :

- 1) Compétitions ou rencontres sportives intra-entreprises entre les services dans un cadre institutionnalisé (association sportive d'entreprise) ou informel ;
- 2) Compétitions sportives interentreprises où des salariés sont engagés individuellement ou par équipe dans les championnats corporatifs et/ou civils ;
- 3) Pratiques sportives de loisir dans l'enceinte de l'entreprise (fitness, tennis, sports collectifs) lorsque celle-ci possède ses propres équipements sportifs ou à l'extérieur dans le cadre de partenariats avec des structures sportives (salles de remise en forme, complexes multisports, piscines) ;

---

<sup>25</sup> Expertise collective, *Activité physique, contextes et effets sur la santé*, Paris, Inserm, 2008, 811 p.

<sup>26</sup> Burlot Fabrice, « L'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines. Le cas d'Apple » in Desbordes Michel, *Stratégie des entreprises dans le sport*, Paris, Economica, 2001, pp. 182-199.

<sup>27</sup> Burlot Fabrice, Pichot Lilian et Pierre Julien, « Le sport en entreprise au service des pratiques managériales », *Communication*, Vol. 28, n° 1, 2011, article en ligne.

- 4) Séminaires de formation et de motivation sur des thématiques de conduite de projet, de management des équipes ayant recours aux situations sportives vécues (pratique outdoor) ;
- 5) Intervention de coachs professionnels (anciens « héros sportifs »), experts en management et en management d'équipes qui usent de métaphores sportives pour la cohésion des équipes de travail ;
- 6) Recrutement de salariés au profil sportif, voire de sportifs de haut-niveau dans le cadre d'une politique d'entreprise privilégiant une culture d'entreprise ;
- 7) Sponsoring sportif (communication en termes d'image) et mobilisation des salariés associés aux opérations de relations publiques organisées avec les partenaires sportifs de l'entreprise.

Lors de nos enquêtes qualitative et quantitative, nous avons retrouvé les quatre premiers types de pratiques indiqués, ainsi que le sixième. Par exemple, certains salariés ont affirmé participer tous les quatre ans à des événements sportifs organisés au niveau mondial mettant en compétition des salariés des différentes filiales. D'autres salariés ont mentionné participer à des tournois (en particulier de football) entre entreprises du même groupe mais aussi, et surtout, les salariés ont affirmé participer de manière régulière (une ou plusieurs fois par semaine) à des activités physiques et sportives de loisir, que ce soit dans l'enceinte de leurs entreprises ou dans des centres sportifs en partenariat avec leurs entreprises. Lorsque ces activités ont lieu dans les locaux de l'entreprise, elles sont encadrées par des prestataires extérieurs ou, parfois, par des salariés de l'entreprise qui assurent de manière bénévole l'encadrement des activités de leurs collègues<sup>28</sup>.

On voit ainsi que la thématique « Sport et entreprise » est principalement appréhendée, dans la littérature, sur les versants managériaux et gestionnaires, plus que sur les aspects de santé. Pourtant, nous le verrons, ce ne sont pas les angles principaux sous lesquels les salariés définissent et appréhendent le sport en entreprise.

### ***B. Un degré inégal de réflexion et/ou d'action***

Alors que les acteurs du « monde médical » sont apparus peu investis sur cette problématique, à l'exception de l'engagement militant depuis une vingtaine d'années de rares médecins du travail, inspecteurs de la santé publique ou cardiologues, tels Isabelle Pivert, proche de la FFSE, Patrick Aeberhard, cardiologue cofondateur de Médecins Sans Frontières (1971) et Médecins du Monde (1980), et Pierre-Henri Bréchat<sup>29</sup>, médecin Inspecteur de santé publique à la Direction Générale de la Santé du Ministère en charge de la Santé, les acteurs du « monde de l'entreprise », eux, sont sensibilisés de manière hétérogène à cette question. Outre la création récente de la commission « sport et entreprise » du MEDEF (sur laquelle nous reviendrons), l'univers syndical délaisse quant à lui globalement cette question.

Ainsi, lors de notre enquête de terrain, parmi les grands syndicats français contactés, seuls deux ont répondu positivement à notre demande d'entretien, et un seul, la Confédération Générale du Travail (CGT), par l'intermédiaire d'un de ses conseillers, nous a indiqué s'occuper de la question du sport d'entreprise (« *la CGT est le seul syndicat qui s'occupe du*

---

<sup>28</sup> Les résultats de l'enquête quantitative montrent que lorsque les salariés ont la possibilité de pratiquer une activité physique et sportive sur le lieu du travail, dans 50 % des cas, l'offre est encadrée par des prestataires des services. Dans le cas contraire, les salariés s'auto-organisent et assurent l'encadrement des activités qui est parfois réduit au minimum.

<sup>29</sup> Aeberhard Patrick et Bréchat Pierre-Henri, *Activités physiques et sportives santé publique, prévention des conduites dopantes*, Rennes, Ecole Nationale de la Santé Publique, 2003, 303 p.

*sport d'entreprise* »). Les autres n'ont pas répondu ou ont indiqué ne pas mener de « véritable politique syndicale sur le sport en entreprise ». Par ailleurs, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) - un institut qui veille à la conciliation vie familiale/vie professionnelle - alors qu'il impulse quatre catégories d'actions (service aux salariés - crèches, conciergerie -, soutien financier, organisation du travail, formation des managers), n'investit pas non plus cette question du sport sur le lieu de travail.

Ce faible degré d'investissement sur la question se retrouve aussi parmi les acteurs du « monde politique » et les acteurs locaux. Si des initiatives individuelles existent, elles ne sont pas généralisées parmi les acteurs locaux par exemple. Ainsi, à la Mairie de Paris, bien que quelques orientations sportives destinées aux entreprises soient certainement appliquées (au moins pour la gestion des infrastructures sportives), des échanges de courriers électroniques avec le service des sports nous indiquent que « *la Ville de Paris ne met pas en place d'action particulière en direction des entreprises en matière de sport* ». Ce faible degré de réflexion et/ou d'action se retrouve dans les instances nationales. Ainsi, la chargée des sports de l'Association des Maires de France (AMF) indique que, selon elle, « *les communes font peu à part la mise à disposition d'équipements et le dégagement de créneaux horaires. On travaille peu avec les entreprises* ». Le Directeur de l'Association Nationale Des Elus en charge du Sport (ANDES), structure créée en 1997 avec un réseau de 2 600 villes, va dans le même sens et reconnaît lui non plus ne pas mener de véritable réflexion sur cette question, bien qu'il la considère comme importante et à développer. Alors qu'ils détiennent la majorité des infrastructures sportives en France, les élus et les représentants de collectivités locales interrogés semblent peu investis, à l'heure actuelle, sur cette question. Ce constat donnera lieu à une préconisation ci-après.

Au niveau européen, une attachée parlementaire au Parlement européen, dans un contexte où le Traité de Lisbonne du 1<sup>er</sup> décembre 2009 (article 165) donne une nouvelle compétence à l'Union Européenne sur le domaine du sport, affirme que « *dans le rapport Auconie sur la dimension européenne du sport adopté par la commission 'environnement, santé publique et sécurité alimentaire' du Parlement européen en septembre 2011, une disposition visant à encourager les entreprises à organiser des activités sportives pour leurs employés a été insérée. Cependant, cette disposition n'indique pas la manière de le faire en détail. C'est une recommandation prudente car les questions de la compétence européenne et de la relation avec les organisations sportives se posent* ».

Malgré des recherches documentaires approfondies et des tentatives de prise de contacts multipliées, il apparaît par ailleurs qu'au niveau des Ministères potentiellement concernés, il n'y ait pas non plus d'acteurs spécifiquement dédiés à cette question ni d'initiatives de toutes sortes mises en place aujourd'hui. Nous faisons référence ici au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Dans le cas du Ministère des Sports, nous avons pu identifier une personne dédiée notamment à la question « sport et entreprise » au sein du cabinet du Ministre, nommée très récemment mais pas d'autres interlocuteurs ni de cellule, comité ou autre structure de réflexion et/ou d'action spécifique. Pourtant, on peut imaginer que ces acteurs publics ont un rôle non négligeable à jouer tant les enjeux du développement d'une activité physique ou sportive auprès du plus grand nombre, notamment des salariés (qui sont des adultes, population dont le taux de pratique physique et sportive est faible, surtout chez les femmes et les seniors<sup>30</sup>) sont nombreux, particulièrement en cette période économiquement et

---

<sup>30</sup> A ce propos, il est intéressant de remarquer que les résultats de l'enquête quantitative réalisée montrent que les hommes interviewés affirment plus souvent pratiquer une activité sportive, que ce soit sur le lieu du travail ou

socialement difficile : enjeux de santé (dans un contexte de vieillissement de la population et de développement de l'obésité notamment), facteur de développement du lien social, dans un contexte de crise et d'exclusion.

Au niveau des acteurs du « monde sportif », l'état de réflexion interne et d'action des différentes fédérations est très inégal. Avant de poursuivre, citer un chiffre s'impose : seules 24 des 54 (soit 44 %) fédérations sportives unisports développent une offre sportive spécifique dédiée aux entreprises<sup>31</sup>. Ce chiffre témoigne de l'étendue du chemin à parcourir dans un contexte pourtant fortement concurrentiel pour les fédérations face au développement d'une offre sportive diversifiée par d'autres types acteurs...

Si la Fédération Sportive et Culturelle de France (FSCF) ne cherche pas à investir le secteur de l'entreprise - contrairement aux quatre autres principales fédérations affinitaires (FFEPGV, FFST, FSGT et UFOLEP qui y accordent un intérêt grandissant)-, le Centre National du Développement du Sport (CNDS), organisme d'Etat créé en 2006, disposant de 270 millions d'euros par an, ne le soutient pas non plus. Son Secrétaire Général indique ainsi : *« en termes de publics visés, le CNDS s'intéresse aux scolaires, aux habitants des quartiers populaires, aux handicapés et aux femmes. Jusqu'à présent, le développement du sport en entreprise n'est pas une préoccupation essentielle du CNDS. Mais le CNDS s'intéresse de près aux équipements sportifs (création et rénovation) des collectivités territoriales qui peuvent être utilisés par des entreprises »*. Le Directeur de la Délégation « Sport et diversité des pratiques » du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), ajoute que *« pour l'instant, il y a une énorme hétérogénéité au niveau du degré d'action et de sensibilisation des fédérations. Il n'y a aucune politique générale, de vision générale. [...] Les fédérations affinitaires ne sont pas attachées à ce domaine »*. Il poursuit : *« développer le sport en entreprise, les Présidents de fédération perçoivent tous l'enjeu séparément mais ils ne se tournent pas vers le CNOSF pour s'en sortir ensemble »*.

Ainsi, on voit ici que les situations sont distinctes selon les fédérations et qu'il n'existe pas de réelle volonté de réflexion/d'action collective.

Tandis que certains, comme le Président de la commission régionale corporative d'Ile-de-France, membre de la commission nationale corporative de la Fédération Française de Tennis de Table (FFTT), regrettent la *« chute libre »* des effectifs des salariés sportifs et le vieillissement des bénévoles sans vraiment réussir à briser cette spirale, il est à noter que certains acteurs du « monde sportif » et du « monde de l'entreprise » se saisissent depuis peu de la question de sport sur le lieu de travail. Ainsi, en avril 2011, un mois après la tenue des premières Assises du Sport d'entreprise au CNOSF, un personnel est recruté dans cette institution afin de mener une mission sur cette thématique. Leur objectif est *« de comprendre précisément les acteurs du sport en entreprise, les dynamiques, les visions, les contraintes. Bref, on essaye de faire une analyse aussi documentée et large que possible de la situation pour être en capacité de proposer prochainement à nos fédérations, celles qui le souhaitent, des modèles de développement »*. Le Directeur de la Mission « sport et entreprise » du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) revient sur la création il y a peu de temps de

---

non que les femmes : 48,3 % contre seulement 32,2 % des femmes. En ce qui concerne l'âge des enquêtés, les résultats sont plus mitigés : en effet 57 % des salariés de la tranche d'âge 31-40 ans indiquent pratiquer un sport que ce soit sur le lieu de travail ou en dehors, contre seulement 25 % des salariés plus jeunes (moins de 31 ans) ou encore plus âgés (plus de 40 ans).

<sup>31</sup> Cette information est issue du compte-rendu (p. 14) des premières Assises du Sport d'entreprise qui se sont tenues au CNOSF en mars 2011.

Voir : [http://franceolympique.com/files/File/actions/diversite/sport\\_dentreprise.pdf](http://franceolympique.com/files/File/actions/diversite/sport_dentreprise.pdf)

cette commission : « en septembre 2008, Laurence Parisot, la Présidente du MEDEF, persuadée que le sport pouvait être un levier de croissance pour les entreprises, décide de lancer une commission dédiée au rapprochement entre le monde du sport et le monde de l'entreprise. On a dû trouver des axes de travail, constituer des groupes. Après la crise, à la fin de l'année 2009, j'ai relancé les travaux. La priorité était de faire un état des lieux des différents acteurs dans le monde du sport ».

Plus récemment, la Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT) décide également d'engager un responsable de la commission « sport associatif dans le monde du travail ». Ce dernier détaille sa nouvelle fonction : « mon recrutement marque la volonté de la FSGT de réinvestir le champ de l'entreprise après un véritable déclin des effectifs. Mon rôle est de développer au sein d'un collectif de pilotage le sport en entreprise, de faire un état des lieux puis de définir une politique fédérale ». Ces trois initiatives récentes et internes à chaque institution (CNOSF, MEDEF et FSGT) ne doivent pas faire oublier l'absence générale d'organes de réflexions collectifs réunissant ces différents acteurs.

Il est important de souligner ici que la réflexion et l'action collective au sein du monde sportif ne sont pas facilitées du fait de l'absence d'un interlocuteur privilégié, identifié et reconnu par tous, pour organiser, voire gouverner le sport en entreprise.

Pourtant, les enjeux politiques, économiques et de communication sont bien présents, notamment pour le secteur sportif. Le Vice-Président d'une fédération sportive olympique soutient par exemple que « les fédérations voient dans l'entreprise un double support : un support de conquête d'un public et un support de conquête d'un partenaire (économique, professionnel pour la reconversion des anciens joueurs d'élite). Pour une fédération, le lien avec les entreprises est le lien le plus recherché aujourd'hui pour des raisons économiques et médiatiques ».

### C. L'absence de réflexion collective

Au-delà de l'hétérogénéité des acteurs et de leurs degrés de réflexion et d'action sur ce sujet, nous notons un manque de relations entre les quatre types d'acteurs institutionnels identifiés et l'absence d'un lieu de concertation de l'ensemble de ces acteurs. Cela a pour conséquence la mise en œuvre d'initiatives morcelées.

#### Le CISE

Ainsi, l'historique Comité Interfédéral du Sport d'Entreprise (CISE) du CNOSF, l'une des seules instances actuelles où s'opère régulièrement une réflexion sur la question du sport en entreprise<sup>32</sup>, souffre notamment d'un manque de moyens et ne réunit pas l'ensemble des acteurs potentiellement concernés. Le Directeur de la Délégation « Sport et diversité des pratiques » du CNOSF explique : « le CISE est composé de 25 fédérations. Il se réunit tous les trimestres et suit les dossiers sur ce sujet. La commission est dirigée par Didier Beysseire, le Président de la Fédération Française du Sport d'Entreprise. Elle existait avant 2004 : elle a été renouvelée. C'est une vieille commission. Comme toute commission, le CISE se saisit des sujets qui rentrent dans son périmètre. Le CISE n'a pas de production sérieuse depuis longtemps car son mode de fonctionnement ne le lui permet pas. Il n'a pas de moyens

---

<sup>32</sup> Il est néanmoins important de préciser que ce comité, qui a une action limitée, notamment du fait de l'absence de personnel permanent dédié, n'élabore pour l'instant aucune production (rapports, articles et données quantitatives).

*humains ni de permanents. C'est une instance de concertation, de réflexion, de rencontres, d'échanges entre les fédérations qui s'intéressent le plus au sujet ».*

La présentation des modalités de sa constitution témoigne des difficultés à développer des réflexions englobantes, complètes et surtout des réseaux d'acteurs qui permettraient peut-être une avancée plus rapide et surtout visible sur cette thématique : *« dans le CISE, il y a des membres du CNOSF et des représentants des fédérations. Ce n'est pas ouvert aux autres acteurs comme le Ministère de la Santé, du Travail. Il n'y a pas eu de dossiers qui pourraient les mobiliser. Il n'y a pas non plus de membres du MEDEF et d'autres acteurs du monde de l'entreprise. C'est un cénacle d'élus sportifs. Comme la visibilité du CISE est quasi-nulle pour les entreprises, il n'y a pas eu de demande des entreprises pour intégrer le CISE ».* Ainsi, le CISE réunit exclusivement des acteurs du « monde sportif » fédéral (et non ceux des « mondes médical, de l'entreprise et politique », ni d'élus locaux ou de syndicats) et n'est pas un outil opérationnel. Le Directeur de la Délégation « Sport et diversité des pratiques » du CNOSF regrette d'ailleurs *« le manque d'échange avec les collectivités locales car on n'a pas le temps et qu'on n'est pas identifié comme un acteur institutionnel sérieux sur ce sujet ».*

Récemment, pour tenter de dynamiser les réflexions et actions sur le développement des activités physiques et sportives sur le lieu de travail, deux événements nationaux ont eu lieu :

#### Les Assises du sport d'entreprise

Les premières Assises du Sport d'entreprise se sont déroulées en mars 2011 au CNOSF. Sans que toutes les fédérations affinitaires y soient conviées, ces Assises ont eu le mérite d'enclencher une démarche d'ouverture vers les autres acteurs institutionnels n'appartenant pas au « monde sportif », d'identifier des « bonnes pratiques », de les diffuser et aussi d'échanger sur des solutions répondant à des difficultés communes (le financement de la pratique, les équipements et la place du sport d'entreprise dans le système fédéral).

#### Les Rencontres de Biarritz 2011 « Activités physiques et entreprise »

Se sont tenues en novembre 2011, les Rencontres de Biarritz 2011 « Activités physiques et entreprise », organisées conjointement par l'Association Biarritz Sport-Santé et la Fédération Française du Sport d'Entreprise.

A travers l'analyse des Actes de ce colloque biarrot, on note que les « bienfaits » du sport en entreprise sont rappelés autour d'une thématique hygiéniste et des apports en termes de « santé » : d'une part, celle de l'entreprise (augmentation de la productivité et de la cohésion interne, diminution de l'absentéisme et d'arrêts maladies des salariés, « maintien de la capacité de travail plus longtemps et à un bon niveau »). D'autre part, celle des salariés (diminution du stress au travail et des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), augmentation de l'estime de soi, développement du « sens d'accomplissement »). Au-delà d'un discours souvent consensuel et de la citation de quelques « bonnes pratiques » comme la mise à disposition de vélos pour favoriser les déplacements des salariés sur des sites de plusieurs hectares et l'exemplarité du chef d'entreprise dans ce domaine, deux éléments peuvent être mis en avant. Premièrement, contrairement à ce qui est affirmé dans le discours de clôture de ces Rencontres, les intervenants présents sont loin de représenter toutes les « familles » d'acteurs : l'importance accordée aux dirigeants et Directeurs des Ressources Humaines de grandes entreprises du privé et aux médecins (médecine du travail et neurochirurgiens) contraste avec la faible présence de représentants syndicaux et du personnel. Ainsi, c'est une vision patronale et plutôt utilitariste, cherchant des « retours sur investissement » qui utilise le concept de « santé », qui est proposée ici : elle privilégie la

performance et la compétitivité de l'entreprise à l'épanouissement personnel du salarié. Deuxièmement, valoriser le chèque santé ou « coupon-sport » ainsi que les partenariats avec les clubs sportifs est l'une des solutions préconisées, au détriment des clubs sportifs et des sections sportives au sein même de l'entreprise.

Au regard des résultats de notre enquête, nous pouvons penser que cette absence d'organe de réflexion entre les différents acteurs peut sans doute s'expliquer, au moins en partie, par des rivalités entre certains acteurs du « monde sportif », nous y reviendrons.

Il est d'ailleurs à noter que les résultats de l'enquête quantitative montrent que les dirigeants d'entreprise enclins à développer une offre sportive indiquent, comme l'un des obstacles à une mise en œuvre de cette offre, le fait de ne pas savoir à qui s'adresser pour la développer. Il en va de même pour les salariés qui, à 73 %, ne savent pas qui sont leurs interlocuteurs privilégiés (au sein de l'entreprise ou en dehors) en ce qui concerne la pratique physique ou sportive en entreprise. Les autres salariés interrogés ont nommé le Comité d'Entreprise comme interlocuteur privilégié en matière du sport sur le lieu du travail. Ni la médecine du travail, ni les syndicats n'ont été mentionnés par ces derniers.

#### *D. Des tensions peu constructives entre certains acteurs du monde sportif*

En raison de multiples enjeux (visibilité, développement, économiques, etc.), les fédérations sportives doivent assurer leur développement, notamment en ce qui concerne leur nombre de licenciés et donc faire preuve d'une réelle attractivité dans un monde sportif de plus en plus concurrentiel où l'offre est maintenant proposée par de nombreux acteurs autres que les seules fédérations. Il s'agit donc pour elles de recruter de nouveaux licenciés chaque année et de s'ouvrir à un public plus large, comme les salariés.

Dans cet univers sportif extrêmement concurrentiel où la question de la légitimité est aussi en jeu, les rivalités existent, malgré la mise en place de quelques partenariats entre fédérations affinitaires<sup>33</sup>, entre fédérations sportives et fédérations affinitaires<sup>34</sup> mais aussi entre certaines fédérations sportives et la FFSE<sup>35</sup> (ce qui n'est pas le cas entre fédérations affinitaires et FFSE). Nous avons ainsi pu mettre à jour plusieurs tensions entre certaines fédérations au cours de notre enquête, pour des raisons identitaires et culturelles. Au-delà des aspects conflictuels, nous pensons que ces tensions peuvent nuire au développement du sport en

---

<sup>33</sup> Un responsable de la commission « sport associatif dans le monde du travail » de la FSGT affirme que « quand on peut, on coopère avec les autres fédérations affinitaires, par exemple sur les formations. On organise avec la FFEPGV le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP). L'UFOLEP, ça dépend des régions. La FFST, non, car elle n'est pas développée. La FSCF catholique, on peut nouer des relations avec eux ».

<sup>34</sup> Par exemple, le Conseiller Technique National « santé-prévention-recherche » de la Fédération Française du Sport pour Tous (FFST) explique que « depuis deux ans, avec la Fédération Française d'Athlétisme, on a fait de la recherche appliquée pour mettre en place des normes de condition physique pour les adultes et les seniors. C'est une porte d'entrée intéressante pour 'capturer' de futurs licenciés, en entreprise ou non ». Un membre de la FSGT tient sensiblement le même discours : « avec les fédérations unisports (délégataires) comme l'athlétisme, le cyclisme, la natation et la pétanque, on a beaucoup de protocoles d'accord. Les performances des nageurs FSGT qui ont la double licence (FSGT et Fédération Française de Natation) sont par exemple pris en compte dans leur classement FFNA ».

<sup>35</sup> Sur le site Internet de la FFSE, on apprend qu'elle coopère avec douze fédérations françaises unisports : Athlétisme, Course d'orientation, Equitation, Football, Football de Table, Handball, Karaté et des disciplines associées, Parachutisme, Pétanque et de Jeu Provençal, Rugby, Tennis de Table, Triathlon et Voile. Par ailleurs, il apparaît que certains élus cumulent des mandats dans les fédérations sportives unisport et dans les organes déconcentrés de la FFSE. Voir : <http://www.ffse.fr/>

entreprise, notamment avec des finalités de santé, en ne favorisant pas (voire en rendant impossible dans le cas de conflits ouverts) la réflexion et l'action collective dans ce domaine au sein du monde sportif.

Si ces rivalités s'exercent souvent entre les sections traditionnellement corporatives des fédérations unisports et les fédérations affinitaires multisports, on remarque que les relations entre ces dernières sont parfois tendues. Ces conflits, aux origines souvent « historiques » ou « culturelles », se jouent sur fond de concurrence et d'enjeux de pouvoir et de légitimité.

Par ailleurs, la FFSE n'apparaît pas comme un interlocuteur ou un partenaire « évident » pour certaines fédérations, ce qui se traduit notamment par un nombre assez réduit de licenciés (20 000) au regard de la population potentielle. Elle fait l'objet de critiques de certaines d'entre elles, notamment en raison de la centration de son offre sur de l'événementiel, de sa posture considérée par certaines fédérations comme trop proche du patronat et de son positionnement dominant dans les quelques lieux de réflexion : CISE<sup>36</sup>, Assises du Sport d'entreprise mais aussi dans les « Rencontres de Biarritz 2011 – Activités Physiques et entreprise ».

Née bien après les autres fédérations, elle est perçue comme très éloignée des valeurs de certaines fédérations, notamment affinitaires, qui ne veulent pas avoir à faire avec une fédération considérée comme trop proche du patronat et dans laquelle elles ne reconnaissent pas les valeurs défendues en leur sein, comme l'explique un membre d'une fédération affinitaire : *« pour le Ministère des Sports, la FFSE est l'organisation référente du sport en entreprise. On n'a aucune relation avec la FFSE et on n'a pas l'intention d'en avoir. La FFSE est une émanation patronale »*. Il poursuit : *« à la lecture des Actes du colloque de Biarritz coorganisé par la FFSE, on fait un constat édifiant. On est diamétralement opposé. Ils sont dans une optique économique. Avec le MEDEF, ils préconisent des solutions pour diminuer les coûts. On n'est pas en phase avec eux. Nous aussi, on cherche à améliorer la santé des travailleurs par les pratiques sportives. Mais nous, ce n'est pas pour des finalités économiques »*. Soutenue par le MEDEF qui la présente comme un *« partenaire fiable qui a une vision construite sur la thématique du rapprochement entre le monde du sport et le monde de l'entreprise »* selon Directeur de mission « Sport et entreprise » du Medef, la FFSE semble aussi souffrir d'un manque de reconnaissance, non seulement des autres fédérations sportives, mais aussi des clubs d'entreprise où nous avons mené nos recherches. Sa spécificité, son identité et ses apports (avantages à s'y affilier par rapport à une fédération sportives unisport, olympique ou non, ou affinitaire) ne sont pas toujours bien identifiés.

Il est à cet égard intéressant de noter que, comme la FFSE, le CNOSF souffrirait d'un manque de crédibilité/légitimité, auprès de certaines fédérations, pour piloter le développement fédéral, à l'échelle nationale, du sport sur le lieu de travail. Plusieurs responsables fédéraux apparaissent critiques, à l'image de ce témoignage recueilli : *« au CNOSF, ils se sont inventés un truc, la commission 'sport et diversité des pratiques', où ils ne connaissent rien »* peut-on entendre à plusieurs reprises. Ces témoignages révèlent que le pouvoir, concentré aux mains du CNOSF, du MEDEF et de la FFSE, semble parfois confisquer la parole aux autres acteurs du monde sportif, marqués par la diversité. Certains acteurs fédéraux nous ont ainsi confié regretter par exemple de ne pas avoir été invités au CISE ou encore de ne pas être entendus malgré leur expertise et leur expérience sur cette thématique du sport-santé.

---

<sup>36</sup> Didier Besseyre, le Président de la FFSE et de la Fédération Européenne du Sport d'Entreprise (European Federation for Company Sports), en est à la tête.

Ainsi, cette absence de réflexion commune et de consensus sur les enjeux et la définition du « sport d'entreprise » et de ses finalités, ainsi que le public visé, empêchent toute politique générale et nationale de développement de l'activité physique et sportive sur le lieu de travail, déjà au sein du monde sportif, et a fortiori à l'intersection des différents « mondes » concernés. Par ailleurs, il est à noter que les prestataires privés de services et/ou de conseils sportifs auprès des entreprises à destination de leurs salariés, qui développent pour certains une offre d'activité physique et sportive orientée autour de la santé (cf. partie II.2., « l'offre »), potentiels concurrents de l'offre fédérale notamment, ne sont pas associés à la réflexion.

### ***II.1.2. Préconisations***

Afin de mieux connaître la thématique « sport et activité physique/entreprise/santé » dans sa globalité et sa complexité, de dépasser ce défaut de généralité et de profondeur dans la réflexion et ce faible degré d'action des quatre types d'acteurs institutionnels mais aussi l'absence d'organes de réflexion collectifs et les rivalités entre les acteurs du « monde sportif », nous faisons ici deux préconisations qui nous sembleraient pouvoir améliorer la situation du sport en entreprise et surtout la réflexion à propos de celle-ci :

#### ***Préconisation 1 : Un approfondissement de cette enquête***

Avec des moyens humains et matériels conséquents, une enquête qualitative et quantitative à grande échelle, construite et ciblée en s'appuyant sur les éléments déjà obtenus ici, permettrait d'enrichir les données quantitatives et qualitatives obtenues et de valider (ou pas) nos résultats et conclusions sur un plus grand échantillon d'individus/d'entreprises afin de vérifier leur caractère généralisable.

Le prolongement de cette enquête permettrait également d'aller plus loin dans l'inventaire des acteurs concernés mais surtout des bonnes pratiques françaises et étrangères, notamment en s'appuyant sur les contacts noués au cours de cette étude.

Enfin, les résultats obtenus ici permettraient de construire un questionnaire (diffusable à grande échelle) encore mieux ciblé, adapté et pertinent pour appréhender précisément les problématiques qui ont pu émerger ici ou qui se sont avérées centrales. Ce questionnaire pourrait éventuellement constituer l'ossature d'un futur « baromètre annuel de développement de la pratique sportive en entreprise ».

**Préconisation 2 : la tenue d'Assises du Sport d'entreprise ouvertes à la diversité et à la pluralité des acteurs**

Si le Ministère des Sports crée et initie en 2000 la première journée nationale des clubs et du sport d'entreprise, 12 ans après, les constats réalisés ci-avant sont peu encourageants.

Il semble donc urgent d'organiser de nouvelles Assises du Sport d'entreprise, ouvertes à un maximum d'acteurs des différents mondes concernés par la problématique, et à la diversité des acteurs, notamment du monde sportif (ensemble des fédérations unisport et affinitaires notamment, différents acteurs de l'offre pour l'entreprise).

Par ailleurs, il nous semblerait judicieux d'ouvrir ces Assises à des acteurs privés, notamment à des prestataires de services d'activités physiques et sportives et de conseils à destination des entreprises, qui pourraient apporter leur expertise mais aussi éventuellement lier des liens avec d'autres acteurs. D'une manière générale, réunir une pluralité d'acteurs des différents mondes pourrait permettre de faire avancer la réflexion et les actions, d'organiser le sport en entreprise, d'homogénéiser sa définition, ses finalités, et éventuellement de développer des liens ou autres partenariats entre différents types d'acteurs, notamment en termes d'infrastructures ou de compétences. Cette rencontre pourrait également favoriser le développement de réseaux d'acteurs, propices à la réflexion et aux projets collectifs.

Enfin, il semble indispensable que des dirigeants d'entreprise ou leurs représentants participent afin notamment d'identifier des partenaires potentiels, des interlocuteurs spécifiques, mais aussi de faire part de leurs besoins, difficultés, demandes, etc. (plusieurs dirigeants d'entreprise nous ont fait part, au cours de l'enquête, du fait qu'ils ne savaient pas à qui s'adresser pour développer une offre à destination de leurs salariés).

Créer une instance (temporaire voire pérenne) de réflexion et d'action rassemblant des acteurs et des réseaux d'acteurs aux profils, besoins et représentations diversifiés apparaît comme une voie indispensable pour redynamiser l'activité physique et sportive sur le lieu de travail. Le Vice-président d'une fédération s'inscrit d'ailleurs dans cette logique au niveau fédéral. Pour lui, *« il faut faire des groupes de travail avec des échanges, des productions et un accord. Chaque fédération déterminerait un tronc commun, un corpus, un champ transversal pour développer le sport d'entreprise. On laisserait la mise en œuvre de ces objectifs transversaux à chacune selon sa propre spécificité et ses objectifs. C'est tout le principe d'une orientation nationale avec une déclinaison territoriale »*.

## **II.2. ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE ACTUELLE ET DES « BONNES PRATIQUES »**

L'enquête qualitative réalisée auprès des différents acteurs mentionnés dans la partie précédente, dont certains réfléchissent ou développent des offres à destinations des entreprises, associée à nos recherches documentaires, internet et bibliographiques afin d'identifier de « bonnes pratiques » développées par les entreprises françaises ou étrangères à destination de leurs salariés, nous ont permis de réaliser un état des lieux aussi exhaustif que possible de l'offre actuelle en terme de sport d'entreprise et de lister un certain nombre de « bonnes pratiques ». Les enquêtes qualitative et quantitatives menées auprès d'entreprises et de leurs salariés compléteront ces résultats dans la partie suivante.

### ***II.2.1. Une offre multiple et hétérogène, reflet des représentations des décideurs***

Comme énoncé dans la première partie de ce rapport, l'essentiel du travail réalisé a d'abord consisté à identifier et à réaliser un « inventaire » le plus large possible des différents acteurs potentiellement concernés par cette thématique.

Dans la partie précédente, nous avons dégagé plusieurs tendances : retenons tout d'abord l'extrême hétérogénéité des acteurs et de leur degré de sensibilisation, réflexion et d'action sur ce sujet ainsi que le caractère limité des relations entre les différents acteurs.

Deux autres tendances ont pu être mises en évidence :

- D'une part, des représentations de la pratique physique et sportive en entreprise qui varient fortement selon les acteurs et les organisations : d'une vision sportive traditionnelle, proche de l'offre proposée par les fédérations sportives unisports ou multisports de la part d'acteurs du « monde sportif », à une vision plus événementielle (défi sportif et événement sportif ponctuel) chez certains acteurs du « monde de l'entreprise ». Par ailleurs, chez certains élus locaux ou encore auprès d'acteurs marchands spécialisés dans ce secteur, il existe une vision plus diversifiée et éloignée de la pratique sportive traditionnelle, où « l'amusement », le « bien-être » ou encore la santé sont plus présents.

Les finalités associées à ces pratiques varient également selon les représentations des acteurs, mais semblent davantage orientées autour du management, de la communication ou encore du marketing, voire du « défoulement » et du « renforcement du lien social » au sein de l'entreprise qu'autour d'enjeux de santé physique et mentale, sauf pour les derniers acteurs cités qui développent une offre spécifique éloignée de l'offre du « monde sportif » traditionnel. Cette offre est centrée sur la recherche de bien-être, de la relaxation et de la lutte contre les effets de la sédentarité, du stress et des Troubles Musculo Squelettiques (TMS).

Nous verrons dans la partie 2.3. que l'offre proposée pour, et par, les entreprises n'est d'ailleurs pas toujours en adéquation avec les attentes et les besoins de l'ensemble des salariés dont les représentations du sport et de ses finalités diffèrent parfois de celles de leurs employeurs.

- D'autre part, l'essoufflement du modèle du sport corporatif - pourtant encore largement présent dans l'offre - lié aux évolutions majeures de la société et du travail : désindustrialisation, « *civilisation du loisir*<sup>37</sup> », diminution du taux de propriété des infrastructures sportives de la part des entreprises et des institutions publiques, féminisation des effectifs des salariés et augmentation de l'individualisme, du taux d'urbanisation et de la

---

<sup>37</sup> Dumazedier Joffre, *Vers une civilisation du loisir ?*, Paris, Editions du Seuil, 1962, 264 p.

précarité ainsi que de l'éloignement spatial et temporel entre le lieu d'habitation et le lieu de travail, mais aussi à une évolution de la culture, des attentes et représentations du sport, sur le modèle de ce qui peut se passer dans le monde sportif fédéral où les demandes sont de plus en plus diversifiées.

Face à ce constat, il apparaît que l'offre sportive en entreprise est très hétérogène et recouvre de nombreuses modalités et formes de pratiques où interviennent, ou pas, les acteurs du monde sportif, notamment fédéraux.

Nous allons donc, dans un premier temps, détailler les cinq types d'offres sportives les plus couramment rencontrées en entreprise puis, dans un second temps, revenir sur le décalage entre les offres sportives des fédérations et celles des prestataires privés à destination des entreprises. Enfin, nous développerons une réflexion autour de deux points qui nous semblent particulièrement importants et qui constituent des motifs de clivage dans la mise en place du dispositif sportif : la part d'initiative du chef d'entreprise et l'importance du chèque-sport.

#### *a. Cinq types d'offres sportives proposées par les entreprises à leurs salariés*

Au cours de nos enquêtes qualitative mais aussi quantitative, nous avons pu distinguer principalement cinq types d'offres sportives mises en place par les entreprises pour leurs salarié-e-s : *événementielle* ; *compétitive régulière* (« sport corpo ») ; *sportive régulière* ; *régulière orientée autour de la « santé »* et enfin *une aide financière*.

##### L'offre événementielle : ponctuelle, festive ou compétitive

Une partie non négligeable de l'offre sportive et d'activités physiques repérée dans les différentes entreprises ou évoquées par les acteurs concernés consiste en l'organisation par les entreprises – directement ou par l'intermédiaire de prestataires de services sportifs (entreprise spécialisée, FFSE ou une autre fédération sportive, etc.) - et/ou la participation des salariés à des événements ponctuels événementiels de différentes natures : « jeux olympiques » inter-entreprises, rassemblements compétitifs ; « défis sportifs » (raids, treks, ascensions d'un sommet, marathons et courses cyclistes) avec éventuellement une préparation ponctuelle (allant de quelques séances à plusieurs semaines d'entraînement) en vue de cet effort et des activités ponctuelles mises en place pour les salariés de l'entreprise.

Par exemple le Rando Raid SFR Entreprises qui est un raid mixte accessible à tous : des équipes de trois concurrents se défient sur le terrain dans des épreuves sportives non motorisées le matin (VTT, canoë, escalade, course d'orientation) et culturelles l'après-midi. Ce raid est présenté comme permettant de raffermir les liens au sein d'une entreprise.

Cela peut également consister en la participation d'une « équipe » constituée de salariés de l'entreprise à un événement sportif type marathon ou autres.

Un autre exemple identifié consiste en l'organisation d'événements sportifs qui mettent en compétition les salariés d'une même entreprise (et éventuellement de ses filiales) au niveau international. Un salarié d'une grande entreprise d'assurances explique ainsi participer aux « Jeux olympiques » organisés tous les 4 ans au sein du groupe. Ce type d'événement sollicite une préparation spécifique réalisée au sein d'infrastructures adaptées. Notons que des prestataires de services sportifs privés tels Alizeum ou autres peuvent aussi préparer ces équipes à ces challenges ou organiser des compétitions ou événements à la demande des entreprises.

D'autres exemples de ce type existent, qui rassemblent des salariés d'une même entreprise (souvent des grandes entreprises avec éventuellement des filiales<sup>38</sup>) ou des salariés issus de différentes entreprises, du même secteur ou non.

#### L'offre compétitive régulière (modèle sport « corpo » en compétition)

Cette offre est calquée sur l'offre fédérale et le modèle sportif traditionnel et se décline à différents niveaux de compétition, selon des temporalités diverses. Elle réunit des salariés de plusieurs entreprises sur des compétitions prenant différentes formes lors de tournois, de rencontres et de championnats plus ou moins réguliers. Cette offre est principalement organisée par les fédérations et par la FFSE, voire par des associations sportives nationales qui fédèrent des associations sportives locales d'un même secteur.

Par exemple, les activités physiques et sportives à l'ENFIP de Noisiel se font dans le cadre de l'Association Touristique Sportive et Culturelle des Administrations Financières (ATSCAF) et se déclinent sous une forme régulière (plutôt hebdomadaire) au sein de l'établissement (plutôt sous la forme d'un « entraînement ») ainsi que de rencontres compétitives inter-établissements de type championnats (avec déplacements).

Les fédérations, notamment unisports olympiques, sont largement pourvoyeuses de ce type d'offre sportive traditionnelle. Ainsi, un responsable de la Fédération Française de Tennis de Table assure que sa fédération est une « *fournisseuse de compétitions* » et qu'elle n'est pas concernée par la thématique de la santé.

Néanmoins, il apparaît que cette offre attire prioritairement un certain type de public, plutôt masculin et souvent (ex)sportif par ailleurs, et qu'elle répond de moins en moins à une demande plus diversifiée. Ainsi, parmi les 4 000 licenciés « en corpo » à la FFTT, la moitié à plus de 50 ans et 90 % sont des hommes, qui pratiquent dans une optique compétitive à 95 %. Face au constat du déclin du sport « corpo », certaines fédérations, particulièrement les fédérations affinitaires, tentent de diversifier leur offre mais cela est encore peu fréquent. Dans l'ensemble, au sein des fédérations sportives, l'homologie entre offre sportive « civile » et « corporative » est fréquente : l'objectif est de s'entraîner et de participer à des compétitions et l'approche « loisir » est souvent peu valorisée.

La proximité entre cette offre et l'offre fédérale est même parfois flagrante. On peut citer par exemple l'organisation conjointe de championnats sur le même lieu, à la même date, dans l'activité voile, et ce, pour des questions de réduction de coûts : il arrive donc que le championnat fédéral « classique » et le championnat « entreprise » se déroulent conjointement. Ainsi, s'ils possèdent les deux licences, les licenciés FFSE peuvent participer aux deux classements : celui de la Fédération Française de Voile (FFV) et celui de la FFSE. Ce type d'offre, mis en avant par les acteurs traditionnels comme les fédérations, est largement relayé au sein des entreprises, notamment par l'intermédiaire des CE. Pourtant, l'intérêt de ce genre d'opérations apparaît limité puisqu'elles ne permettent pas de « recruter » de nouveaux licenciés non-sportifs et néophytes.

Cette pratique compétitive s'accompagne souvent (selon les possibilités matérielles, les conditions de réalisation de l'activité sportive et le nombre de salariés impliqués dans l'entreprise) d'une pratique régulière « d'entraînement » en dehors de l'entreprise. Elle semble attirer une population dont les caractéristiques correspondent à celles de la population sportive « classique », des individus déjà largement engagés dans la pratique sportive et le milieu associatif (hommes et, dans une moindre mesure, femmes de la population active, des

---

<sup>38</sup> Nous pensons par exemple ici aux EnergyGames organisés au sein de l'entreprise EDF et sur lesquels nous reviendrons.

classes moyennes et supérieures). Ce type d'offre ne semble donc pas répondre aux objectifs d'accès à une activité physique pour une population la plus large possible.

#### L'offre interne sportive régulière non compétitive

Une offre sportive régulière, au sein des entreprises ou à l'extérieur des locaux, encadrée parfois par des professionnels du sport extérieurs (prestataires de services ou vacataires salariés directement par l'entreprise) ou par des salariés de l'entreprise plus ou moins formés, est proposée par certaines entreprises, souvent par l'intermédiaire d'un Comité d'Entreprise<sup>39</sup>, d'une association sportive ou d'un service des sports. Cette offre se rapproche plus ou moins de l'offre des clubs sportifs « traditionnels » et de l'offre fédérale. Elle s'organise principalement autour d'activités sportives « courantes » (football, rugby, athlétisme, gymnastique, natation, volley-ball, tennis) et parfois moins diffusées (golf, pêche, karting, plongée sous-marine), voire éventuellement autour d'activités telles que la marche, le fitness et parfois la gymnastique suédoise, aux finalités davantage liées au bien-être et à la santé. Cette offre peut éventuellement s'accompagner d'une pratique compétitive dans le cadre d'événements ponctuels (en interne notamment), mais se distingue de l'offre précédemment présentée par le fait que la pratique compétitive n'est pas centrale et régulière ici.

Nous avons pu repérer dans certaines entreprises une offre de pratique régulière plus éloignée du modèle des « clubs », avec la mise à disposition, dans certaines entreprises comme la Banque de France, ou dans les institutions publiques du Ministère des Sports et de l'ENFIP de Noisiel, de salles de sport équipées (muscultation, stretching, cardio, etc.) permettant aux salariés de pratiquer une activité physique régulière moins formalisée (avec des modalités d'encadrement souvent « libres ») et avec plus d'autonomie, et donc à des horaires plus souples et moins contraignants.

Il existe aussi des pratiques (principalement sous la forme de séances de jogging) auto-organisées par les salariés, notamment dans le cas d'entreprises ne proposant aucune offre sportive (ni directement, ni *via* un CE, ni *via* un prestataire). Ces pratiques sont souvent directement dépendantes de quelques individualités « clés » et donc potentiellement moins pérennes dans le cas du départ (mutation, retraite, etc.) de ces dernières.

#### L'offre régulière orientée autour de la « santé »

Bien qu'il existe des variantes selon les fédérations sportives (principalement affinitaires) et les prestataires commerciaux, cette offre s'oriente majoritairement autour des finalités de santé physique et mentale. Elle se décline autour de pratiques souvent éloignées des pratiques sportives traditionnelles : marche, yoga, gymnastique douce et relaxation. Dans ce créneau porteur et plutôt récent, des enjeux de « territoire » et identitaires se font sentir et la concurrence est parfois exacerbée entre les fédérations sportives, mais aussi entre ces dernières et les prestataires privés, alors que derrière le concept de « santé » se cachent plusieurs réalités.

Ainsi à la FFST, le Conseiller Technique Régional « santé-prévention-recherche » explique que « *la FFST est pionnière sur le 'sport santé'. L'offre est importante historiquement : la 'prévention en entreprise' est fondamentale. Dans le champ socioprofessionnel, en collaboration avec des entreprises, la FFST se focalise sur la santé des salariés, un travail sur la posture et la lutte contre les TMS* ». Il ajoute qu'« *on développe de manière originale des cycles multisports qui durent douze semaines autour de la découverte d'une des quatre familles d'activités : gymnastiques d'entretien et d'expression, randonnées de proximité et les*

---

<sup>39</sup> En France, le Comité d'Entreprise est institué par l'ordonnance du 22 février 1945 et la loi du 15 mai 1946 dans toutes les entreprises de 50 salariés et plus : il détient des attributions à la fois sociales et économiques.

*arts martiaux et luttes éducatives sans compter les jeux sportifs traditionnels comme l'ultimate frisbee* ». A la FFEPGV, le Directeur Technique National tient sensiblement le même discours : selon lui, « *la FFEPGV est une fédération multisports qui privilégie la santé et le loisir (pas de compétition) : notions de forme, loisir, plaisir, partage (exercice à plusieurs), progrès, bien-être et de prise en compte des différences (pédagogie différenciée). Depuis 1993, la FFEPGV se positionne clairement sur le 'sport-santé'* ». Néanmoins, comme pour d'autres fédérations, nous devons noter que le sport d'entreprise n'est pas une priorité de l'offre sportive de la FFEPGV : il correspond à un programme (non détaillé dans la plaquette publicitaire) sur treize possibles<sup>40</sup>.

Face à une demande croissante de la part des entreprises, et à une offre fédérale traditionnelle pas toujours adaptée, d'autres prestataires développent une offre à destination des entreprises et des particuliers, avec des finalités de santé affichées, nous y reviendrons dans la partie suivante.

Ainsi, pour les prestataires privés commerciaux de services à destination des entreprises (et de leurs salariés) et des particuliers, il s'agit également de proposer une offre-santé « tout compris » ou des « packs » d'activités physiques et sportives. Dans la majorité des cas, le prestataire prend en charge tout le dispositif : du bilan de l'état physique et mental (au sens large : stress, fatigue, TMS et obésité) des salariés et du diagnostic des besoins à la mise en œuvre totale (matériel, encadrement, programmes collectifs ou individualisés et choix des activités) de l'offre, au suivi (suivi personnalisé sur leur site et « hotline ») et à d'éventuels bilans réguliers.

Les finalités ici sont clairement liées à l'amélioration de la santé (et les conséquences espérées : moins d'absentéisme, meilleure productivité, amélioration des conditions de travail, voire arrêt du tabac) et les activités proposées sont souvent éloignées des activités sportives traditionnelles évoquées précédemment. Les intervenants peuvent être des professionnels du sport mais également des médecins, ergothérapeutes, diététiciens, nutritionnistes, psychologues, afin de proposer des programmes complets à des fins de mieux-être, de meilleure santé. L'activité physique (et éventuellement sportive) y apparaît davantage comme un moyen que comme une fin. Les notions de performance et de compétition sont d'ailleurs peu présentes (voire totalement absentes) de ces offres. Elles se déclinent plutôt sous la forme d'activités de détente, de relaxation, d'entretien ou d'hygiène.

---

<sup>40</sup> « *Pour les enfants (de neuf mois à dix-sept ans), la Fédération propose des programmes Gym'Caline, Gym'3 pommes, Récréa'Gym et Ado'Gym. Pour les 18-30 ans, Gym'Jeune. Pour tous les publics adultes, ce sont des cours de Gym'Plurielles, Atout'Gym, Corpo'Gym et Acti'March qui ont été élaborés. Enfin, les seniors ne sont pas en reste avec des cours Actigym'senior, Gymémoire, Gym'Equilibre et Gym'Autonomie* », peut-on lire dans l'une des plaquettes publicitaires (2011) de la FFEPGV.

Comme en témoigne l'annexe n° 9, nos recherches nous ont amenés – outre les deux entretiens réalisés avec des dirigeants de ce type d'entreprises - à consulter une quinzaine de sites Internet d'entreprises spécialisées développant des offres majeures dans ce secteur. Plus précisément, sur les sites de quelques prestataires privés, on apprend par exemple que :

**- sport-entreprises**

affirme « *proposer conseil et expertise afin d'aménager une salle de sport en entreprise en tenant compte des contraintes et des attentes* ».

**- forme-entreprise**

vend des activités sportives et de détente mais aussi dansantes (zumba, salsa, country...).

**- sport international organisation**

Cette société « *propose aux entreprises, associations et collectivités, des séminaires animés par ses experts sportifs. Le principe repose sur le transfert des techniques de préparation des sportifs de haut niveau au monde de l'entreprise* ».

**- sport-coach**

Cette structure se présente comme une « *spécialiste du séminaire « incentive » sportif et extérieur type « team-building » en entreprise pour « motiver, rassembler, récompenser et communiquer par le sport* » ».

Ces offres, souvent proposées par les Directeurs des Ressources Humaines et par les chefs d'entreprise (et peu considérées par les responsables de structures sportives comme les comités d'entreprise et les associations sportives) pourront peut-être inspirer les fédérations sportives unisports et affinitaires, peu engagées sur ce type d'activités attirant un public moins « sportif ». Ces offres s'accompagnent souvent d'une sensibilisation aux bienfaits de l'activité physique *via* des conférences, documentations ou campagnes de communication. Individualisées, elles apparaissent comme plus pratiques et flexibles à mettre en place (mais coûteuses) puisque par exemple, l'entreprise n'a pas à acheter de matériel spécifique (le prestataire l'amène directement), ni à s'occuper de l'encadrement (l'offre se présente en général sous la forme d'un « pack » complet) et le programme pour chaque salarié est plus individualisé. Le co-fondateur et co-directeur de Longevisport, s'inscrit dans cette logique : « *pour nous, le sport est axé sur le bien-être et l'humain, et non la performance physique. Il y a un caractère social de notre activité : les individus se dépensent mais sont là pour prendre du plaisir. On cherche à individualiser la prestation. On travaille beaucoup autour d'ateliers, pas sur une leçon donnée frontalement par le professeur à un public. Avec les ateliers, chacun travaille à son rythme sans être jugé. Notre offre répond à une certaine demande* ».

### La participation financière de l'entreprise

Plusieurs entretiens réalisés, notamment avec des dirigeants ou salariés de TPE ou PME, nous ont permis d'identifier un autre type « d'offre sportive » : l'aide (financière principalement) à la pratique physique ou sportive. Cela passe principalement par le remboursement d'une partie des frais directement liés à la pratique sportive en club ou en salle de sport privée : licence fédérale, cotisation et coût de la pratique (règlement des séances sportives, éventuellement frais de matériel, etc.). Ce type d'aide est principalement présent au sein des entreprises qui ne proposent pas d'offre directe à leurs salariés, notamment les plus petites entreprises. Par l'intermédiaire de subventions ou de chèques-sports (sur lesquels nous allons revenir), c'est un moyen souvent utilisé pour soutenir la pratique physique et sportive pour des entreprises peu dotées en moyens humains, financiers et infrastructurels. A hauteur d'une centaine d'euros par an dans les cas rencontrés ici (le plus souvent, l'aide est calculée en fonction du nombre d'enfants et du « quotient familial »), elle connaît un succès certain auprès des salariés (et de leurs enfants) qui apprécient cette participation à l'achat d'un

service sportif. Néanmoins, elle ne permet pas la pratique sur le lieu de travail (et les avantages associés, notamment « pratiques »), et ne favorise pas la pratique avec des collègues.

*b. Un décalage entre les offres des fédérations et celles des prestataires privés*

Comme introduit précédemment, on constate un fort décalage entre les offres proposées aux salariés par les fédérations sportives et celles des prestataires privés que nous venons d'évoquer. Au-delà de l'essoufflement du modèle du sport corporatif et de l'hétérogénéité des conceptions du sport d'entreprise, force est de constater qu'une forme de concurrence se développe afin d'attirer un nouveau public au sein de la population des salariés. Les entretiens réalisés ont mis en évidence le fait que le monde sportif traditionnel ne s'orientait que peu vers ce nouveau type d'offre mais percevait, au moins pour certains de ses membres, un risque de concurrence avec l'arrivée de ces nouveaux prestataires privés qui semblent, bien que ce ne soit pas exclusif, davantage s'orienter vers les entreprises et leurs salariés que l'ensemble du mouvement sportif.

***Une nouvelle concurrence dans le secteur de l'offre sportive à destination des entreprises et de leurs salariés***

D'un côté, se trouvent des fédérations sportives dont certaines peinent à innover et à proposer des pratiques douces, non-compétitives et valorisant la santé. De l'autre, hors du mouvement sportif traditionnel, arrivent des nouveaux acteurs depuis les années 90-2000 sur le récent marché de la « remise en forme », formés différemment (le plus souvent au sein des UFR STAPS ou sur des Brevets d'Etat « Métiers de la Forme »), aux tarifs plus élevés mais cherchant à évaluer et à prendre en compte la demande de « bien-être » des salariés - au travail ou en dehors - (démarche individualisée, « package », outils (multimédia) innovants et prise en compte des différences). Pour capter une « clientèle » ayant des attentes et contraintes nouvelles, force est de constater qu'ils communiquent et innovent tant au niveau des produits que des concepts. Par exemple, outre le sport et le fitness sur le lieu de travail, la société allo-sport-santé « propose des séances de gymnastique douce, de relaxation ainsi que des massages assis s'inspirant de techniques traditionnelles japonaises comme le amma ou le shiatsu ». Autre exemple : la société evolution4s vend de la « préparation physique adaptée » aux collectivités, associations et entreprises et leur propose aussi « de la préparation mentale pour la gestion du stress, l'augmentation de la confiance en soi et la cohésion du groupe et la performance collective ». Elle associe donc des activités sportives à des activités plus éloignées de la pratique physique (massage, relaxation, etc.) dans une optique de complémentarité en vue d'un « mieux-être ».

Dans un contexte concurrentiel, et face à des cultures sportives différentes, on perçoit des oppositions entre les fédérations (unisports et affinitaires) et ces prestataires privés, ces derniers étant parfois accusés d'être « mal formés, de pratiquer des tarifs élevés ou encore de laisser les sportifs seuls face à eux-mêmes ».

*c. Des conceptions clivées du sport d'entreprise*

Le décideur : le chef d'entreprise ou le Comité d'Entreprise ?

Qui doit décider des activités physiques et sportives proposées sur le lieu de travail, les organiser et les gérer ? Est-ce le chef d'entreprise et la direction des ressources humaines ou le Comité d'Entreprise (quand il existe) et les élus représentants du personnel ? Des avis tranchés au sein des acteurs du « monde de l'entreprise » distinguent les porte-paroles des chefs d'entreprise et des salariés. L'enquête quantitative le confirme, les représentations des

décideurs (souvent des hommes) influencent la nature de l'offre sportive proposée et cela n'est pas sans conséquence sur le public des pratiquants et l'attractivité de l'offre.

Pour le Directeur de la Mission « sport et entreprise » du MEDEF qui s'intéresse particulièrement (à travers des conventions entre le MEDEF et plusieurs CDOS) à la reconversion des anciens sportifs de haut-niveau et qui affirme que « *l'entreprise ne doit pas seulement servir à donner de l'argent pour du mécénat ou du sponsoring* », la réponse est claire : « *puisque le développement du sport en entreprise apporte des réponses à des intérêts managériaux, économiques, sanitaires et sociaux, on dit aux chefs d'entreprise d'écouter la demande des salariés mais aussi de l'anticiper* ». Cette réappropriation du sport dans l'entreprise par les dirigeants et la DRH a particulièrement bien été étudiée ces dernières années par Julien Pierre (2009) : pour lui, au-delà des objectifs de santé et de bien-être, ils peuvent voir dans la pratique de leurs salariés un moyen d'améliorer leur image ou encore leur productivité, d'optimiser le fonctionnement et la gestion du personnel, notamment en améliorant la cohésion du groupe ou encore, surtout dans les grandes entreprises du secteur tertiaire, faire naître un sentiment de redevabilité chez les cadres pour les inciter à s'investir « corps et âme » au travail.

Il va s'en dire que les représentants syndicaux des personnels se méfient de ces initiatives « initiées par la haut » voire luttent contre elles. Le discours d'un conseiller de la CGT est clair : « *à la CGT, nous sommes contre les centres sportifs et médicaux dans les entreprises. Pour la direction, c'est un outil de contrôle pour développer une vision utilitariste du sport. Le pouvoir décisionnaire doit être remis au CE financé via des dotations de la direction. Et quand il n'y a pas de CE, il faut travailler avec les élus du personnel* ». Il ajoute aussi que « *les prestataires privés court-circuitent les CE et l'influence des syndicats dans les CE. Ce secteur marche car les salariés veulent écouter leur patron pour monter en grade. Ils font du sport car c'est une obligation pour se faire bien voir. On le sait* » ! D'après le responsable administratif d'un CE d'une entreprise investiguée, « *les histoires de coach qui viennent à midi dans la boîte, à mon avis, ça ne marche pas. Puisque ça vient de la direction, les salariés trouvent ça louche. Ils pensent qu'il y a un problème. Et puis il ne faut pas se tromper : le sport et la relaxation, c'est différent* ».

Pourtant, des entretiens menés auprès de certains salariés utilisant ce type d'offre modèrent les propos ci-dessus et indiquent un certain succès de ce type d'offre.

Cette organisation du sport en entreprise est également critiquée par une représentante du syndicat Force Ouvrière. Au contraire, elle encourage le sport d'entreprise organisé par le CE qui, dans ses attributions, gère les activités sociales et culturelles et qui poursuit des objectifs de bien-être, de santé des salariés et de lutte contre la souffrance (suicides, TMS, pression, stress) au travail. Elle dénonce le sport d'entreprise organisé par les dirigeants qui répondrait selon elle à des objectifs de productivité insérés dans une stratégie de contrôle plus globale des salariés. Selon elle, « *les idéaux philanthropiques de bien-être cachent des objectifs de rendement et de rentabilité* ».

Ces propos illustrent les divergences entre patronat et syndicats sur la question de l'organisation (dirigeants/ DRH *versus* salariés et représentants des salariés) du sport en entreprise, ces derniers craignant une instrumentalisation du sport par les dirigeants.

## La promotion du sport sur le lieu de travail : le « chèque-sport » ou les sections sportives ?

Un second clivage oppose le patronat (incarné par le MEDEF) et les syndicats, qui, à l'occasion, travaillent ensemble<sup>41</sup> : la question du « chèque-sport » (ou « coupon-sport » ou « ticket-sport ») pour développer la pratique sportive en entreprise.

Le Directeur de la Mission « sport et entreprise » du MEDEF, qui s'intéresse particulièrement aux petites et moyennes entreprises (moins de 249 salariés), présente cette « solution » dont il vante la souplesse d'utilisation : *« l'idée est simple... Le salarié paye en gros la moitié d'un coupon-sport, le chef d'entreprise ou le CE paye l'autre moitié. Ce ticket peut bénéficier au salarié et à ses ayants-droits (enfants). Avec ce coupon-sport, il n'achète pas de matériel sportif mais un service sportif. Cela peut payer une partie du montant de son adhésion à une association sportive ou d'une inscription au Club Med Gym. On cherche à donner le choix aux salariés pour qu'ils fassent du sport »*. Certaines fédérations affinitaire cherchent aussi à valoriser ce modèle de développement de la pratique sportive. Le Directeur Technique National de la FFEPGV estime par exemple que *« c'est un bon permettant d'éviter aux salariés d'avancer le prix de la cotisation. Le CE achète à la FFEPV ce coupon : le CE remet au salarié un coupon et le salarié le donne directement au club FFEPGV. Et ce club FFEPGV se ferait rembourser par l'Agence Nationale du Chèque-Vacances »*. Certains représentants syndicaux semblent également favorables à ce procédé de « chèques » (loisirs, vacances, cadeaux et sports et primes de rentrée scolaire) pour lutter contre la paupérisation de certains salariés et *« c'est ça qui marche aujourd'hui »*, entend-on à FO par exemple.

Mais d'autres acteurs, qui sont favorables au développement du lien social via la vie associative et sportive dans les entreprises, critiquent ce dispositif, tel ce responsable syndical de la CGT : *« on défend l'existence du sport d'entreprise. On est pour le sport corporatif. Les autres organisations syndicales sont pour le « chèque-sport ». C'est la mort du sport d'entreprise : 'je vais au CE chercher mon pognon et on me rembourse une partie de mon adhésion à un club privé ou associatif'. A la CGT, on est contre cette idée reprise par les politiciens »*. Un responsable d'une fédération affinitaire présente des arguments comparables : *« le MEDEF a un slogan : 'le sport-santé'. Mais c'est pour qu'il y ait moins d'absentéisme, pour que les gens soient plus productifs. Le MEDEF veut que les gens soient plus heureux mais pour produire davantage »*. Il poursuit : *« leurs conceptions tuent la vie associative. On liquide le club d'entreprise pour distribuer des coupons-sport et des bons d'achat. Ils veulent supprimer les clubs d'entreprise et incitent les gens à faire du sport dans un système privé et non associatif »*.

Au sein même de l'entreprise, les activités sociales, culturelles et sportives apparaissent donc bien comme un enjeu potentiel de pouvoir, autant dans leur organisation que dans leur gestion. Les avis sont partagés à propos notamment du « chèque sport », même au sein des salariés et de leurs représentants, certains y voyant un dispositif intéressant pour favoriser l'accès du plus grand nombre à une activité sportive à moindre coût, d'autre la « mort annoncée » des sections sportives sur le lieu de travail.

---

<sup>41</sup> Le Directeur de la Mission « sport et entreprise » du MEDEF dit ceci de la CGT avec qu'il participe à l'enquête parallèle à celle-ci sur le sport en entreprise, menée par le Ministère des Sports : *« nous avons tissé des liens avec la CGT car nous avons l'impression qu'elle est la seule centrale syndicale qui s'occupe du sport et qui suit le dossier du sport en entreprise »*.

## II.2.2. « Bonnes pratiques » et préconisations

L'analyse de l'offre développée dans le cadre de l'entreprise ou à destination des entreprises et de leurs salariés apparaît particulièrement intéressante dans la mesure où elle permet de mettre en évidence des représentations différentes de l'activité physique et sportive et de ses finalités. De même, bien que certaines valeurs associées à l'activité physique et sportive ne changent pas selon les entreprises prestataires, les « bienfaits » mis en avant ne sont pas toujours les mêmes ou ne sont pas hiérarchisés de la même manière selon le statut (Directeur des Ressources Humaines, représentant syndical, salarié-e) de celui qui en parle. En deux temps, en nous inspirant principalement de l'analyse d'entretiens réalisés avec la quinzaine d'acteurs institutionnels rencontrés, et pour illustrer certains types d'offres proposés, nous allons mettre en évidence des « bonnes pratiques » développées en France et à l'étranger. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive mais rassemble des pratiques qui nous sont apparues particulièrement intéressantes.

Puis nous livrerons quelques préconisations en la matière pour développer la pratique physique et sportive sur le lieu de travail.

### A. Des « bonnes pratiques » en France et à l'étranger

Depuis quelques années, dans un contexte économique difficile et un monde du travail sous tension, contexte qui peut se traduire, entre autres, par davantage de stress et de mal-être au travail, voire des dépressions et, dans les cas les plus extrêmes, des tentatives de suicide, la question des conditions de travail des salariés est plus visible, d'autant plus que le cadre législatif est plus contraignant à ce niveau pour les entreprises. Ainsi, bien qu'elles ne soient pas encore généralisées, des « bonnes pratiques » se développent dans certaines entreprises.

Comme indiqué précédemment, l'identification et la réalisation d'une typologie de « bonnes pratiques » est délicate car celles-ci ne sont pas répertoriées dans un support spécifique, et les entreprises communiquent souvent peu sur des initiatives en interne à destination de leur personnel. Malgré tout, tandis que les Comités d'Entreprise vont être de plus en plus encadrés<sup>42</sup>, plusieurs modèles et initiatives de développement des activités physiques et sportives en entreprise nous semblent porteurs.

#### En France

- **Installation d'un centre de remise en forme au sein de l'entreprise**

Dans un contexte où, en 2006, 75 % des salariés ne sont pas satisfaits de leur ambiance de travail<sup>43</sup>, le co-fondateur de Longevisport parle de l'exemplarité de pratiques au Nord de l'Europe et de certaines grandes entreprises étrangères implantées en France : selon lui, « *les pays nordiques sont à la page. Là-bas, les entreprises créent en interne des centres de remise en forme. Ainsi, le salarié peut venir directement se dépenser. D'autres entreprises comme Toyota à Onnaing ont créé directement un service des sports. Elles ont embauché des jeunes diplômés comme moi et ont créé un service d'activités physiques adaptées. Chaque salarié,*

---

<sup>42</sup> Une proposition de loi visant à rendre plus transparente la gestion des comités d'entreprise a été présentée jeudi 26 janvier 2011 à l'Assemblée Nationale. Voir : <http://videos.tf1.fr/infos/2012/les-comites-d-entreprises-dans-le-viseur-6952805.html>

<sup>43</sup> Descarpentries Jean-Marie et Korda Philippe, *L'entreprise réconciliée : comment libérer son potentiel économique et humain*, Paris, Albin Michel, 2007, 253 p. et Hirigoyen Marie-France, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle : démêler le vrai du faux*, Paris, Pocket, 2002, 443 p.

*avant même de démarrer dans l'entreprise, peut déjà faire quinze jours de remise en forme (renforcement général du corps de manière adoucie). Quand la personne a un problème, elle peut discuter avec le DRH et la Médecine du Travail et sur son temps de travail peut aller suivre des séances. Il y a un traitement du dos (lombalgie pour les ouvriers à la chaîne). Cela évite à l'entreprise de payer un cher arrêt de travail. Ils ont aussi accès à la salle de sports quand ils le souhaitent ».*

Effectivement, dans sa politique sociale (recrutement et formation, répartition géographique du personnel et programme de protection sociale complémentaire), Toyota mène une importante politique relative à la santé au travail : « *la santé et la sécurité constituent la première des priorités internes* », peut-on lire sur son site Internet<sup>44</sup>. On y apprend que « *le suivi de la santé et de la sécurité sur le site est assuré notamment par une équipe comprenant un ergonome, un spécialiste sécurité machine et des spécialistes sécurité pour chaque atelier. Toyota dispose également de sa propre équipe médicale avec médecins, infirmières, kinésithérapeute et professeur de sport. Cette équipe a pour mission la mise en œuvre de la politique de prévention et de sensibilisation, d'effectuer un suivi médical adapté, de participer aux actions ergonomiques, d'animer le programme d'hygiène industrielle et de lancer des opérations de santé publique et de solidarité* ».

- **Soutien aux regroupements interentreprises**

Sur le campus technologique Effiscience à Colombelles, près de Caen la mer, se développe, depuis deux ans, du coaching sportif au sein des pépinières d'entreprises. Synergia, l'agence de développement économique de cette ville, finance (à hauteur de 5 000 euros par an) une prestation de coaching sportif aux dirigeants d'entreprises situées dans cette pépinière et à leurs salariés. Les jeunes entrepreneurs, les cadres et salariés sont pris en charge le midi plusieurs fois par semaine par un coach sportif, ancien athlète de haut-niveau, pour courir<sup>45</sup>. L'avantage, surtout pour les petites entreprises, étant de mutualiser les demandes mais aussi les charges (encadrement, installations, frais de fonctionnement, etc.) pour réduire les coûts. Ce type d'initiative, qui permet, en regroupant les entreprises, de proposer une offre plus large, d'augmenter le nombre de participants (notamment dans le cas de petites entreprises où le nombre de salariés ne permet pas de développer une offre conséquente) et de baisser les coûts de fonctionnement et éventuellement d'investissement (installations communes, équipements, etc.) semble se multiplier.

- **Des interventions de nutritionnistes**

Le groupe suisse Nestlé « met ses salariés au régime ». Ce dispositif de communication interne invite les salariés à mieux gérer leur nutrition en rémunérant des nutritionnistes qui se déplacent dans l'entreprise et donnent des conseils. Pourtant, outre le lourd investissement financier, les résultats sont mitigés<sup>46</sup>.

Si cette initiative ne concerne pas une réelle pratique physique, elle semble néanmoins complémentaire de la pratique d'une activité physique ou sportive en vue d'une meilleure santé.

---

<sup>44</sup> Voir : <http://www.toyota-valenciennes.com/dev-social>

<sup>45</sup> Béas Floriane, « Les pionniers du sport en entreprise », Tendances Ouest Caen, 27 octobre 2011, n° 105, p. 3 ou [http://issuu.com/tendance\\_ouest/docs/tendance\\_caen\\_27octobre](http://issuu.com/tendance_ouest/docs/tendance_caen_27octobre)

<sup>46</sup> Voir : <http://www.strategies.fr/emploi-formation/management/r39491W/nestle-a-mis-ses-salaries-au-regime.html>

- **Création de challenges (compétitions) internes**

Même si tous les salariés ne sont pas sensibles à l'aspect compétitif, le groupe EDF a mis en place un rassemblement sportif visant à rassembler un maximum de ses salariés : les Energy Games. Cette initiative a d'ailleurs obtenu (par les membres du jury « Grand Prix Stratégies du Sport ») le Prix de l'opération de communication interne. « *Le projet des 'Energy Games EDF' s'est attaché à intégrer les 150 000 salariés du groupe autour du partenariat d'EDF avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres 2012. Pour ce faire, EDF a décidé de créer des 'Jeux Olympiques et Paralympiques internes' organisés par les salariés EDF pour les salariés EDF. Ce projet a pour but de fédérer les salariés EDF autour du partenariat avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres 2012, d'améliorer la cohésion interne à travers un projet commun mêlant sport et développement durable, et de transmettre aux salariés du groupe les valeurs développées par EDF dans le sport, le handisport et l'olympisme*<sup>47</sup> » apprend-on sur ce site. Ce type d'initiative permet notamment de faire se rencontrer les salariés de grosses entreprises qui ne sont pas forcément amenés à se croiser.

- **Participation à des initiatives sportives locales**

Par exemple, la Ville de Montpellier a organisé en 2011, autour d'un tournoi sportif, des matchs opposant des chefs d'entreprises (proposant tous types d'emplois) à des jeunes chercheurs d'emplois issus des quartiers prioritaires<sup>48</sup>, afin de favoriser les rencontres.

- **Une entreprise très investie : l'exemple de Pepsi-Co (France)**

Cette entreprise, en tête du classement des entreprises de moins de 500 salariés « où il fait bon travailler » (classement Great Place to work), a une direction qui mène une politique qui se veut volontariste pour inciter ses salariés à s'adonner à une activité physique. Notamment avec le prestataire privé Bewizz<sup>49</sup>, elle propose vingt minutes de kinésithérapie sur le temps de travail à ses salariés et organise les « Foulées du vendredi » (un jogging hebdomadaire organisé sur les berges de la Seine à l'heure du déjeuner). Elle a tissé des liens avec la Ville de Colombes pour avoir accès à ses infrastructures sportives et avec d'autres entreprises proches avec qui elle partage une salle de fitness. Un atelier « gestes et postures » est mis en place et des conseils sont délivrés aux salariés grâce à un professeur virtuel qui réalise des démonstrations sur un écran d'ordinateur. L'utilisation d'outils multimédias se renforce avec une application sur le téléphone portable iPhone liée au calcul de dépenses calorifiques (exemple : « combien de marches avez-vous monté aujourd'hui » ?). Enfin, son Président Directeur Général (lui-même présenté comme sportif par ailleurs), « montre l'exemple » en pratiquant au sein de l'entreprise.

- **Une collaboration avec les collectivités locales**

L'Ecole Nationale des Finances Publiques de Noisiel a mis en place, de longue date, un partenariat avec la ville de Noisiel où elle est installée : elle prête son gymnase à la ville et, « en échange », utilise pour ses stagiaires des installations sportives de la commune.

---

<sup>47</sup> Voir : [HTTP://WWW.BLOG-HSE.FR/2011/11/LE-PRIX-DE-LOPERATION-DE-COMMUNICATION-INTERNE-POUR-LES-EDF-ENERGY-GAMES/](http://www.blog-hse.fr/2011/11/le-prix-de-loper-ation-de-communication-interne-pour-les-edf-energy-games/)

<sup>48</sup> Voir : <http://www.face-herault.org/emploi/17-facenergie/522-le-sport-comme-vecteur-de-responsabilite-sociale-des-entreprises.html>

<sup>49</sup> Voir : <http://www.bewizz.com/>

Des partenariats de ce type entre des entreprises et les collectivités sembleraient pertinents pour favoriser le développement du sport en entreprise et réduire les coûts liés aux installations.

### A l'étranger

- **Installation de salles de sports au sein de l'entreprise**

**Allemagne** : Notre interlocutrice de FO se souvient de son séjour en Allemagne, particulièrement « à l'usine moto BMW en Allemagne avec des équipements sportifs et des médecins ».

**Belgique** : on note aussi l'existence d'un Centre de sports au Parlement européen de Bruxelles dont les prestations se modernisent depuis 2006 à la suite d'un vote demandé par la Commission des Budgets puis la Plénière : élargissement des horaires d'ouverture (notamment le week-end), restructuration et amélioration des espaces existants, adaptation des formules tarifaires et agrandissement de la surface du centre. Néanmoins, d'après une salariée du Parlement européen, « la salle de sport est davantage utilisée par les fonctionnaires présents à plein temps que par les parlementaires. Elle est privée et il faut payer une cotisation pour y accéder ».

**Canada** : selon un responsable d'une fédération sportive française, certaines entreprises du Canada disposent de centres médicaux et sportifs en leur sein, encadrés par des personnes salariées à temps plein.

- **Implication de salariés dans des enquêtes longitudinales évaluant les effets du sport sur le lieu de travail**

**Suède** : les psychologues suédoises Ulrica Von Thiele Schwarz et Hanna Hasson ont suggéré à plusieurs centres de soins dentaires en Suède de proposer à leurs salariés de participer à une étude scientifique<sup>50</sup>. Ils seraient divisés en trois groupes : le *groupe témoin* ne bénéficiant d'aucun changement ; le *groupe réduction du temps de travail*, travaillant 2,5 heures de moins par semaine, en toute liberté de son emploi du temps et le *groupe activité physique*, travaillant 2,5 heures de moins par semaine, mais pour faire du sport à la place.

Après un suivi pendant une année, les résultats ont de quoi alimenter bien des réflexions, tant sur le plan de l'efficacité d'une telle mesure sur le travail que sur la santé des bénéficiaires : en termes de santé et d'arrêt de travail, le *groupe activité physique* a vu diminuer nettement le nombre de ses journées d'arrêt de travail, alors que celui-ci restait stable dans le *groupe réduction du temps de travail* et qu'il augmentait dans le *groupe sans changement*. En termes de productivité (nombre de patients vus par chaque collaborateur), la quantité de travail fourni a nettement augmenté dans le *groupe activité physique*, tout en grandissant sensiblement dans le *groupe réduction du temps de travail*. Aucun changement n'a été noté dans le *groupe référent*.

---

<sup>50</sup> Joem, vol. 23, n° 8, 2011

- **Organisation de compétitions de masse et médiatisées**

**Danemark** : la firme DHL développe des « courses fun » pour les employés. Par exemple, le relais course DHL<sup>51</sup> (cinq fois cinq kilomètres dans Copenhague) connaît un succès populaire avec 166 000 participants en 2011 et valorise l'image de l'entreprise (publicité). Il est à noter que, d'après le Directeur de l'Institut Danois des Etudes du Sport interrogé par courrier électronique le 14 janvier 2012, la Fédération Danoise du Sport d'Entreprise reçoit un pourcentage fixe sur les paris sportifs, de nombreux centres de fitness existent dans les entreprises danoises et la venue gratuite de prestataires d'activités sportives dans l'entreprise n'a pas porté ses fruits. En effet, au Danemark, ceux qui en profitent sont déjà ceux qui sont inscrits dans des clubs sportifs civils. Ainsi, la cible de non-pratiquants n'est pas atteinte<sup>52</sup>.

- **Valorisation de « coupons-sports »**

**Suède** : distribution de « chèques sports » dans certaines moyennes et grandes entreprises<sup>53</sup>.

- **Autorisation de la pratique sportive sur le temps de travail**

D'après un acteur fédéral français, « en Catalogne (Espagne) et dans certains pays nordiques (Danemark, Norvège, Finlande), les entreprises qui ont des locaux font venir des éducateurs du monde associatif et privé et dégagent du temps pour leurs salariés ».

*B. Préconisations en matière de « bonnes pratiques » et d'offres*

**Freins et obstacles au développement du sport en entreprise**

Nos enquêtes ont montré que, lorsque les dirigeants / DRH des entreprises faisaient preuve d'un certain intérêt pour cette problématique et étaient conscients des enjeux à mettre en place une offre sportive pour leurs salariés, ils indiquaient être freinés dans sa mise en œuvre principalement par deux types de difficultés : matérielles (organisation, infrastructures, coût, etc.) et de l'ordre de modalités de mises en œuvre : manque d'information sur les acteurs et interlocuteurs pertinents sur la question notamment.

Avant de présenter plusieurs préconisations élaborées à partir des échanges avec les acteurs institutionnels ou autres, ou encore au regard des résultats de nos enquêtes quantitative et qualitative auprès des entreprises et de leurs salariés, notons que ces dernières années, plusieurs organes de réflexion en ont déjà listées quelques unes.

<sup>51</sup> Voir : <http://www.dhlstafetten.dk/default.asp>

<sup>52</sup> Voir : <http://www.idan.dk/vidensbank/forskningoganalyser/stamkort.aspx?publikationID=f5783341-1653-48f4-9e99-9bde00cdf36d&/Vidensbank/Soegning.aspx?currentstart=0&ResultPrPage=1&Kortvisning=False&Forskningoganalyser=True&IdansLinks=True&forskere=False&HeleidanDK=False&fra=-2147483648&til=-2147483648&emne=&kategori=&forsker=&publikationstype=&word=skattefri>

<sup>53</sup> Voir : <http://www.idan.dk/vidensbank/forskningoganalyser/stamkort.aspx?publikationID=76dabeb4-735b-416e-98c3-99b600e022a0&/Vidensbank/Soegning.aspx?currentstart=0&ResultPrPage=9&Kortvisning=False&Forskningoganalyser=True&IdansLinks=True&forskere=False&HeleidanDK=False&fra=-2147483648&til=-2147483648&emne=&kategori=&forsker=&publikationstype=&word=firmaidr%c3%a6t>

Ainsi, en novembre 2008, le groupe de protection sociale paritaire et mutualiste à but non-lucratif **Malakoff-Mederic**, publie sur Internet pour sa branche « santé entreprise » une synthèse de six pages intitulée « Activité physique et sportive : comment agir ?<sup>54</sup> ». Pour développer l'activité physique et sportive sur le lieu de travail, cinq étapes sont définies : fédérer les acteurs internes (salariés, représentants du personnel, services de santé et de communication) ; proposer la création d'associations sportives ; tirer parti de l'environnement interne - notamment en favorisant l'accessibilité aux locaux ; rechercher des partenaires externes (clubs sportifs, collectivités locales, autres entreprises) et cibler le programme (prise en compte de demandes différenciées). En dernière page, il est écrit qu'« *au-delà de la question prioritaire du temps, il faut aussi tenir compte de règles simples de la démarche de prévention sport-santé : respect du volontariat, professionnalisation des intervenants, fixation d'objectifs clairs, adaptation et personnalisation aux salariés, implication du management et de la médecine du travail, discours constructif sur la notion de bien-être individuel et collectif, positionnement du salarié au centre de la demande et implication des salariés dans leur propre programme par des groupes de travail au sein des entreprises* ».

De même, la quinzième page du compte-rendu<sup>55</sup> des premières **Assises du Sport d'entreprise qui se sont tenues au CNOSE** en mars 2011 livre quatre principales préconisations en cherchant à rendre complémentaires (plus que concurrentes) les offres sportives de la FFSE et des autres fédérations : premièrement, développer dans les fédérations sportives et les entreprises le sens de l'adaptation aux différents contextes (institutionnel, démographique, social et économique). Deuxièmement, faire évoluer le rôle de la FFSE que l'on devrait considérer « *comme une tête de réseau dont la principale mission consisterait à piloter un réseau et ainsi mettre en lien les différentes fédérations avec les entreprises* ». Troisièmement, des systèmes de partenariats entre fédérations devraient être développés. Enfin, il semble urgent de simplifier le système de licence actuelle car il engendre une concurrence négative entre les fédérations, mais aussi semble peu compréhensible pour le salarié (licence individuelle, licence collective, risque de doublons, assurance).

A l'issue des **Rencontres de Biarritz 2011** « Activités physiques et entreprise » ont aussi été mises en avant quelques propositions (que l'on retrouve à la dixième page des Actes du colloque<sup>56</sup>) : celles-ci apparaissent peu précises : « *inciter les comités d'entreprise à avoir des actions autour des activités physiques et sportives, développer les chèques-sports et les partenariats avec les clubs sportifs, mettre en place des partenariats réels plutôt que du sponsoring dans le domaine sportif, recenser les actions qui existent, le chef d'entreprise doit impulser la dynamique, réfléchir à la mutualisation des lieux, promouvoir l'activité physique et proposer des actions simples* ».

Ces préconisations peuvent être mises en perspective avec les préconisations que nous avons élaborées, ou sélectionnées (en les complétant ou les modifiant éventuellement au regard des résultats de nos enquêtes) parmi celles formulées par certains des acteurs interrogés.

Si nous avons déjà évoqué l'importance de convoquer rapidement de nouvelles Assises du Sport d'entreprise, de favoriser une collaboration entre les élus du personnel et la direction de l'entreprise ainsi que les associations sportives internes tout autant que les chèques-sports pour atteindre une cible de salariés aux attentes et représentations diversifiées (autrement dit,

---

<sup>54</sup> Voir : [http://www.sante-entreprise-malakoffmederic.com/attachments/305\\_APSagir.pdf](http://www.sante-entreprise-malakoffmederic.com/attachments/305_APSagir.pdf)

<sup>55</sup> Voir : [http://franceolympique.com/files/File/actions/diversite/sport\\_dentreprise.pdf](http://franceolympique.com/files/File/actions/diversite/sport_dentreprise.pdf)

<sup>56</sup> Ils sont téléchargeables à cette adresse web : <http://biarritzenforme.fr/>

un public large et varié), trois types de préconisations complémentaires peuvent être émises, à destination de différents acteurs.

Loin de se focaliser sur les questions du sponsoring, du mécénat sportif et de la reconversion en entreprise des sportifs de haut-niveau (qui constituent une minorité d'individus) après leur carrière, nos préconisations concernent les pouvoirs publics et les collectivités locales, les fédérations et les entreprises. Toutes ont pour objectif de favoriser le développement de la pratique d'activités physiques et sportives des salariés (hommes et femmes) sur/en lien avec le lieu de travail.

### ***Préconisations à destination des pouvoirs publics et des collectivités territoriales***

Dans la mesure où l'un des freins au développement du sport d'entreprise est d'ordre financier/matériel (coût, installations), nous proposons de :

- Sensibiliser davantage les élus locaux et les collectivités territoriales à l'importance de cette problématique, à travers des instances telles l'AMF ou encore l'ANDES afin de favoriser le développement de partenariats collectivités locales/entreprises (comme ça peut très localement exister parfois) notamment en ce qui concerne l'accès aux installations sportives (majoritairement détenues par les communes<sup>57</sup>) lors des périodes de non-utilisation par les scolaires (pauses méridiennes, tôt le matin, etc.) qui sont justement les créneaux d'utilisation potentielle par les salariés. Cela peut par ailleurs contribuer, si les installations sportives sont proches de l'entreprise, à ancrer celle-ci dans un contexte et une dynamique spatiale locale.
- Impliquer davantage des acteurs du sport tels que le Centre National du Développement du Sport dans le développement du sport d'entreprise, notamment en investissant des fonds pour son développement.

---

<sup>57</sup> « En moyenne 80 % », selon le Directeur de l'Association Nationale Des Elus en charge du Sport.

### *Préconisations à destination des fédérations unisports, multisports et affinitaires*

Dans un contexte concurrentiel, les fédérations ont aujourd'hui du mal à être les interlocuteurs privilégiés des entreprises, en raison notamment d'un faible intérêt de certaines fédérations pour ce public, d'une offre traditionnelle pas toujours adaptée aux demandes des entreprises et de leurs salariés, mais également d'un déficit de communication et de visibilité de leur offre.

Nous préconisons donc :

- D'inciter, à travers le CNOSF entre autres, les fédérations à développer une offre à destination des entreprises (offre moins traditionnelle, avec des finalités davantage orientées vers la santé) en leur faisant prendre conscience des enjeux, notamment en termes de développement.
- D'inciter les fédérations (et les clubs, *via* les fédérations, au niveau local) à rénover leur politique et leurs outils de communication en direction des entreprises : site web avec page(s) dédiée(s) au sport d'entreprise, newsletter spécifique, etc. Il serait également intéressant de réfléchir à la mise en place de « référents sport d'entreprise » qui auraient pour mission de promouvoir, pour une ou plusieurs fédérations (mutualisation des moyens), le sport d'entreprise auprès des entreprises mais aussi d'autres acteurs tels ceux de la santé. Cela permettrait de faciliter les prises de contacts entre entreprises et fédérations en rendant davantage visibles ces dernières auprès des entreprises.
- De réfléchir, avec la FFSE ou encore avec l'ensemble du monde sportif traditionnel, à une simplification du système d'affiliation (licences) pour le rendre davantage pertinent et attractif pour les salariés (éviter les doublons, proposer des licences « découverte » trimestrielles, réfléchir à des tarifs accessibles, etc.). De réfléchir également à la mise en place de licences « découverte » (coût réduit pour des périodes « découvertes » inférieures à une année, ce qui permettrait notamment aux salariés d'essayer plusieurs activités par an).
- D'organiser plus lisiblement le sport en entreprise au sein du monde sportif (identification d'un interlocuteur privilégié, d'un organe de concertation, etc.) et de communiquer davantage auprès des entreprises afin de faciliter pour ces dernières l'identification d'un interlocuteur (ou d'un réseau d'interlocuteurs) sur la question lorsqu'elles désirent développer une offre sportive. Cet interlocuteur devra servir de référent aux entreprises à tous les niveaux de la mise en œuvre de leur offre, en les aidant/conseillant directement, en communiquant sur l'offre existant dans le monde sport, et/ou en les orientant vers des interlocuteurs ciblés au sein du monde sportif ou au-delà.
- D'inciter, peut-être par des subventions ministérielles ciblées, les fédérations à s'ouvrir à d'autres publics (femmes, seniors), en proposant une offre moins traditionnelle et davantage orientée vers des objectifs de bien-être et de santé à destination des salariés des entreprises.

### *Préconisations pour les entreprises*

Les résultats des enquêtes ont mis en évidence des freins et obstacles au développement du sport et de l'activité physique au sein des entreprises. Pour tenter de les limiter, et au regard des éléments que nous avons pu saisir auprès de différents types d'acteurs, nous préconisons plusieurs choses pour améliorer la situation, **préconisations pour lesquelles les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle incitatif par plusieurs moyens :**

- Favoriser la pratique du sport et de l'activité d'entreprise de tous les salariés, quel que soit leur âge, sexe, statut dans l'entreprise, ancienneté, etc. Ainsi, au cours de nos enquêtes, nous avons rencontré des situations où les salariés les plus précaires (CDD, intérimaires, etc.) ou les plus récemment embauchés (depuis moins de 6 mois) ne pouvaient pas prendre part à l'offre proposée par l'entreprise. Cela semble d'autant plus dommageable qu'on peut penser que les personnes les plus précaires sur le marché du travail connaissent plus de difficultés à accéder à une offre sportive hors entreprise, notamment pour des questions de moyens ou encore de mobilité géographique régulière induite par la recherche d'un emploi. Ainsi, il nous semblerait pertinent d'inciter les entreprises à développer leur offre et surtout à l'ouvrir à l'ensemble de leurs salariés, en réfléchissant notamment à des dispositifs d'allègements fiscaux (défiscalisation du temps libéré pour l'activité physique ou allègement de charges lors de l'embauche d'encadrants sportifs, etc.)
- Réfléchir à un dispositif d'allègement des charges pour des heures de travail libérées pour certains salariés afin qu'ils puissent organiser des activités physiques et sportives au sein de l'entreprise à destination de leurs collègues et/ou œuvrer à leur développement (communication interne, sensibilisation, information, etc.).
- Favoriser le développement d'une offre sportive dans l'ensemble des entreprises et l'accès de tous les salariés en réduisant les coûts par plusieurs dispositifs : réduction des coûts *via* la mutualisation des installations ou de l'encadrement entre plusieurs entreprises implantées dans le même tissu local, avec éventuellement actions et aides des collectivités locales dans la mise en place des dispositifs (communication, information, mise en réseaux) et également par la mise en place d'aides financières des pouvoirs publics sous différentes formes.

## **II.3. RESULTATS DES ENQUETES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE**

Comme annoncé précédemment, nous avons mené d'une part une enquête qualitative au sein de six structures des secteurs privés et publics et réalisé ainsi une trentaine d'entretiens (avec des salariés, des représentants syndicaux, des employés et responsables de Comités d'Entreprises et d'Amicale du personnel, des Présidents de sections et d'associations sportives et des Directeurs des Ressources Humaines). D'autre part nous avons réalisé une enquête quantitative auprès de salariés. Nous allons tout d'abord présenter de brèves monographies des entreprises et institutions publiques investiguées, dont l'hétérogénéité est importante (taille, secteur, budget, mode de gestion des activités sportives, sociales et culturelles), puis nous présenterons la population des salariés enquêtés par questionnaire.

Dans un second temps, nous livrerons les principaux résultats de ces enquêtes. Enfin, nous présenterons d'autres « bonnes pratiques » et préconisations pour développer les activités physiques et sportives sur le lieu de travail, issues cette fois de ces enquêtes de terrain au sein des entreprises.

### ***II.3.1. Monographies des entreprises et institutions publiques étudiées***

Les encadrés présentent, de manière systématique, les entreprises ou institutions publiques étudiées, le nombre d'entretiens réalisés, le statut de nos interlocuteurs, la structure où ils évoluent puis l'illustration du système sportif et de l'offre qui y sont instaurés. Nous allons ainsi pouvoir présenter la diversité des situations du sport d'entreprise, de son organisation et de sa structuration, que nous avons pu observer. Pour des raisons de confidentialité, le nom des personnes interrogées et des entreprises ne sont pas mentionnés dans ce rapport.

#### ***Entreprise M***

##### 8 entretiens réalisés

- 1 avec une responsable de la communication du Comité d'Entreprise, salariée du CE (femme)
- 1 avec un ancien Secrétaire du Comité d'Entreprise
- 1 avec le responsable administratif et enfance du Comité d'Entreprise, salarié du CE
- 1 avec le Directeur des Ressources Humaines (Directeur des relations sociales)
- 4 avec des salariés de l'entreprise M

##### Présentation

L'entreprise M est une entreprise spécialisée dans le secteur industriel. Elle comprend aujourd'hui plus de 1 000 salariés (dont 65 % de cadres) et une partie de ses bureaux se situent en région parisienne.

##### Présentation du Comité d'Entreprise (CE) de l'entreprise M

Le CE, créé en 1946, gère toutes les œuvres sociales activités sociales, culturelles et sportives de manière autonome et indépendantes de la direction à qu'il rend néanmoins des comptes. Néanmoins, le Président de l'entreprise est élu d'office dans le CE qui a statut particulier, proche de celui de l'association. Sont financés par le CE : le sport, les vacances familiales, l'enfance, la culture, la prévoyance et le restaurant d'entreprise ou encore une section œnologie, art floral et musique. Jusqu'à présent, le CE organise également ses propres colonies de vacances avec des animateurs qu'il recrute lui-même (le plus souvent, enfants de salariés). L'offre du CE est riche et semble appréciée par les salariés rencontrés. Situé dans un grand bâtiment préfabriqué (avec bureaux, salles de réunion, bibliothèque, machine à café gratuite, deux tables de tennis de table et deux baby-foot) proche du siège de l'entreprise, le CE est dirigé par un Secrétaire qui est élu tous les quatre ans par les salariés de l'entreprise en fonction d'un programme et d'objectifs : cinq salariés en CDI sont là pour suivre ses directives ainsi que celles de l'équipe de direction.

Trois éléments importants peuvent aussi être ajoutés. Premièrement, le budget important de ce CE : il s'appuie sur 5 % de la masse salariale, contrairement aux 2 ou 3 % des autres CE dans les autres

entreprises. Chaque année, il gère donc plus de 2,3 millions d'euros. Deuxièmement, à la suite des dernières élections de juin 2011, la majorité CGT du CE s'est dissoute et désormais, le Secrétariat du CE échoit à un élu de la CFE-CGC au bénéfice de l'âge, ce qui implique des bouleversements politiques importants (modalités de redistribution des subventions et des financements aux salariés en prenant en compte ou non leurs salaires, arrêts de l'organisation des colonies, orientations culturelles des activités proposées). Troisièmement, certains accords sont tissés entre la direction et le CE : ainsi, un salarié peut accompagner des sorties culturelles destinées aux enfants (exemples : patinoire, cinéma, musée) deux journées par an sur son temps de travail. Enfin, outre ces facilités, le CE bénéficie d'une situation géographique enviable puisqu'il est entouré d'installations sportives et d'espaces naturels (forêt).

#### Présentation de l'association sportive du Comité d'Entreprise (CE) de l'entreprise M (l'offre)

Les activités sportives ont toujours fait partie des préoccupations du CE. En effet, Dès 1946, une association sportive a été créée avec plus d'une vingtaine de sections sportives, soit plus de 400 adhérents. Son budget est important puisque chaque année, le CE finance plus de 150 000 euros à l'association sportive, qui est une association loi 1901, gérée par les salariés : 400 salariés (soit près de 40 % des effectifs) y sont inscrits. Chaque section sportive a son budget et rend des comptes et son bilan financier à l'association sportive. Le CE travaille en coopération avec l'association sportive et ses sections sportives et leur laisse de grandes marges de manœuvre.

L'objectif pour le CE à travers l'association sportive est de proposer aux salariés de faire du sport à des conditions tarifaires avantageuses. On note aussi que chaque section est libre de s'orienter vers le loisir (75 %) ou la compétition et que les activités physiques proposées sont nombreuses et « traditionnelles » comme l'athlétisme, le football et l'aviron. Chaque salarié peut réunir quelques collègues et ouvrir facilement une nouvelle section (si elle n'existe pas déjà) dans l'association en faisant part de son projet au CE et au Président de l'association. Notons enfin que le CE donne une subvention de 150 euros par an aux salariés qui s'inscrivent dans un club hors de l'entreprise : elle correspond à une participation au montant de l'abonnement sportif ou de la licence sportive.

### **Entreprise T**

#### 1 entretien réalisé

1 avec le Secrétaire et correspondant de son club d'entreprise auprès de la Fédération Française de Tennis de Table (FFTT).

#### Présentation

L'*entreprise T* est une filiale d'un organisme français traitant des hydrocarbures, spécialisée dans l'informatique. Elle est située en Ile-de-France et a moins de 100 salariés.

#### Présentation du Comité d'Entreprise (CE) de l'entreprise T.

Il existe un petit CE dans l'*entreprise T*. qui travaille en collaboration avec le puissant CE de son groupe d'appartenance qui propose une offre sportive large (une vingtaine de sections sportives). Le club (section sportive) de tennis de table, créé en juin 2011, compte en tout cinq membres (trois joueurs confirmés (le Trésorier, le Secrétaire et le Président) et deux joueurs débutants) et n'est pas sous la tutelle du CE de son groupe d'appartenance ni celui de l'*entreprise T*. En effet, pour cause d'un trop faible effectif, le CE de son groupe d'appartenance ne le reconnaît pas ni ne le subventionne. On notera l'aide financière déterminante du PDG de l'*entreprise T* qui a financé l'adhésion de la section tennis de table (400 euros par an (première année gratuite) plus les licences individuelles) auprès de la FFTT.

## ***Institution publique 1***

### 8 entretiens réalisés

2 avec des salariées (femmes)

1 avec une responsable de la Direction des Ressources Humaines

1 avec le Président du club sportif de l'*institution publique 1*

### Présentation

Née en 1975 de l'éclatement de l'établissement public, l'*institution publique 1* est constituée sous la forme d'une société anonyme à capitaux publics dont l'Etat est l'unique l'actionnaire et est situé sur un domaine de plus de deux hectares de superficie. Dans son siège situé à Paris travaillent plus de 3 000 salariés.

### Présentation du Comité Interentreprises (CI) et du Comité d'Entreprise (CE) de l'*institution publique 1*

Le budget annuel du club sportif de l'*institution publique 1* est géré par le Comité Interentreprises (CI) (vacances et centres de vacances) et non le Comité d'Entreprise (CE) de l'*institution publique 1*. Comme le CE, le CI a une dotation de 1,4 % de la masse salariale de chaque entreprise. Pour le sport, le CI confie un budget de 104 000 euros au club sportif de l'*institution publique 1*.

### Présentation du club sportif de l'*institution publique 1*

Le club sportif de l'*institution publique 1* a 1 400 adhérents. Seize sports sont proposés : plongée, aikido, gymnastique, yoga, tennis, tennis de table, ski, équitation, golf, parapente, football, karaté, moto, natation, nautisme, squash. Il y aussi des cours de yoga, taï-chi, chi-kong. Notons l'existence de centres sportifs en province et en région parisienne avec des installations et équipements sportifs spécifiques (gymnastique, tennis de table, etc.). Le club sportif de l'*institution publique 1* utilise les services bénévoles d'une personne qui gère un budget annuel de 10 000 euros pour recruter et payer les intervenants sportifs (5 vacataires) qui va concerner presque 200 adhérents. Avec le reste du budget sont payés l'équipement, le transport et les inscriptions à des compétitions.

Pour les salariés, la cotisation est de 40 euros par an et 100 euros pour s'inscrire dans une activité grâce à une licence multisports. En interne, une grande marge de manœuvre est laissée à chaque Président de section. Le Président du club sportif de l'*institution publique 1* compte sur l'appui du CE. Les adhérents sont majoritairement des femmes. Dans un immeuble de 3 000 salariés en réaménagement, il y a deux salles de sport, dont une toute neuve qui vient d'être créée.

## ***Institution Publique 2***

### 4 entretiens réalisés

3 avec des employés (dont 1 femme)

1 avec le Président de l'association sportive de l'*institution publique 2*

### Présentation

Le siège de cette institution publique est situé à Paris et compte 1 000 salariés.

### Présentation de l'association sportive de l'*institution publique 2*

L'association sportive de l'*institution publique 2* est une association qui a trois dimensions : l'organisation d'activités physiques et sportives, l'instauration de prestations à caractère culturel (bibliothèque, vidéothèque, service de billetterie) et la proposition de prêts à taux zéro. Son budget est de 200 000 euros annuel plus la propriété d'un pavillon en province loué aux adhérents en basse-saison.

Elle regroupe plus de 700 licenciés : d'un côté, on trouve 400 « adhérents » (fonctionnaires) qui payent 40 euros par an. De l'autre, se trouvent 300 « extérieurs » (membres d'autres administrations d'Etat ou d'entreprises voisines privées) qui doivent s'acquitter au minimum de 110 euros par an. Parmi les adhérents, on trouve une majorité de femmes.

L'équipement de cette association sportive se répartit ainsi : une grande salle (siège social), un bureau, une salle de sport et de musculation et trois gymnases voisins que la Ville de Paris loue. Par ailleurs, il y a huit sections sportives : gymnastique, badminton, capoeira, kung-fu, taïchi, football en salle, danse orientale et musculation (cours encadrés). La plupart des cours ont lieu entre 12h00 et 14h00.

Avec la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), le Président de l'association sportive de l'*institution publique 2* embauche via Pole-Emploi des « emplois aidés » : deux agents non-titulaires à mi-temps dont une avec un contrat COTOREP, trois animateurs sportifs - dont un stagiaire à travers une structure associative<sup>58</sup> - qui ont d'autres employeurs et qui assurent les permanences de la salle de musculation de 12h00 à 14h00 et de 17h00 à 20h00 (sauf le vendredi soir). Les autres encadrants sont rémunérés par cette structure associative.

---

<sup>58</sup> Elle a pour but de favoriser le soutien, la promotion et la pérennisation de l'emploi dans les champs du sport, de la jeunesse, de la vie associative et plus largement de l'économie sociale et solidaire.

## ***Une Ecole Nationale de Formation***

### 3 entretiens réalisés

2 avec des formateurs, anciens étudiants-stagiaires (dont une femme)

1 avec le Directeur des activités périscolaires de cette *Ecole Nationale de Formation*

### Présentation

Cette *Ecole Nationale de Formation*, dirigée par un administrateur général, se compose de plusieurs établissements répartis sur l'ensemble du territoire. Celle que nous avons investigué regroupe 400 étudiants stagiaires qui y restent un an, plus les 80 membres du personnel. Les étudiants-stagiaires sont des fonctionnaires et leur moyenne d'âge se situe entre 28 et 30 ans.

### Présentation du service des activités périscolaires de cette *Ecole Nationale de Formation*

Le jeudi après-midi est un temps libre pour les étudiants-stagiaires. Ils retrouvent parfois les membres du personnel pour les activités sportives du midi et du soir (dans la semaine) sans oublier les week-ends sportifs et culturels. La priorité est accordée aux étudiants-stagiaires.

Dans l'établissement, on trouve une salle de remise en forme, une salle de gym-danse et un gymnase utilisés par les étudiants-stagiaires et les formateurs.

On note une mixité entre étudiants-stagiaires et aussi entre hommes et femmes car l'offre est diverse : une vingtaine de disciplines sportives se déroulant sur place ou à l'extérieur (accords avec l'UCPA, un club hippique et une école toute proche (escalade, plongée, natation, tir à l'arc)). Les activités davantage féminisées sont les suivantes : stretching, gymnastique. Le volley-ball est davantage mixte tout comme le golf (pas d'inégalités selon les âges).

Les activités se déclinent en version loisir et parfois compétition, ce qui est plus rare. Au niveau de l'encadrement, il n'y a pas d'éducateur sportif permanent au sein de cette *Ecole Nationale de Formation* qui fait appel à des vacataires. Certaines activités sportives se font sans encadrement de manière informelle.

Les activités physiques et sportives et culturelles (organisation de sorties, week-end, voyages,...) se font dans le cadre d'une fédération sportive du Ministère qui est financée par des fonds publics à hauteur de 800 000 euros par an et qui regroupe 50 000 adhérents répartis dans 130 associations sur toute la France.

### **Une collectivité locale**

#### 5 entretiens réalisés

1 avec Monsieur le Maire

1 avec la responsable de la Direction des Ressources Humaines

2 avec des employés (dont une femme)

1 avec la responsable de l'Amicale du Personnel

#### Présentation

*La Mairie de T* est une commune française située en Ile-de-France. Avec plus de 20 000 habitants, c'est une ville nouvelle composée de 40 % d'HLM. La moyenne d'âge des habitants est de 32 ans. Cette commune héberge une centaine d'associations sportives et, grâce aux aides de l'Etat et au volontarisme de certaines équipes municipales, tous les collèges de la ville disposent de leurs complexes sportifs. La ville emploie 400 agents titulaires de la fonction publique et 250 contractuels (soit 650 agents municipaux).

#### Présentation de l'Amicale du Personnel

Les œuvres sociales et culturelles (et non sportives) destinées aux employés de la Mairie sont gérées par une association (l'Amicale du personnel) subventionnée par la municipalité.

L'Amicale reçoit plus de 23 000 euros de subvention par an de la part de la municipalité. Elle est gérée par une Présidente (élue) et une Secrétaire qui est employée municipale. L'Amicale gère les activités sociales et culturelles des 650 employés de la commune qui ont plus de six mois d'ancienneté et qui y sont inscrits d'office sans cotiser. L'Amicale organise des sorties au théâtre, des week-ends, des sorties en famille et le Noël des enfants.

Depuis 2010, l'Amicale paye une cotisation annuelle de 206 euros par agent au Comité National de l'Aide Sociale (CNAS). Par ce biais, les agents obtiennent des aides à la rentrée scolaire. Le CNAS s'occupe aussi de l'aide sociale : prêt à 1 %, remboursement voyages, ticket CESU, et chèques-vacances. L'Amicale ne propose rien directement en termes d'offre sportive et n'incite pas à la pratique sportive.

Pour les employés de *la Mairie*, il y a deux moyens de faire du sport : d'une part, l'Amicale inscrit les employés municipaux au Comité National de l'Aide Sociale (CNAS) qui rembourse une partie de l'inscription à une salle privée de gymnastique (type Gymnase Club) et aussi une partie de l'adhésion à un club (structure municipale) de *la ville*. D'autre part, faire du sport sans passer par un club et sans encadrement sur les installations sportives de la ville de manière informelle.

### **II.3.2. Présentation de la population de salariés enquêtés**

Comme nous l'avons signalé dans la partie consacrée à la méthode, la population enquêtée est composée de salariés d'une part, et de directeurs et responsables d'entreprises d'autre part. Cependant le faible taux de réponse des directeurs de ressources humaines et/ou responsables, ne nous permet pas de faire des analyses statistiques sur cette population. Néanmoins, les réponses obtenues ont servi à enrichir l'analyse qualitative et à ouvrir des nouvelles pistes de réflexion.

Par ailleurs nous considérons que leur manque de collaboration et d'investissement pour notre enquête peut être considéré, dans une certaine mesure, comme révélateur du manque d'intérêt pour la thématique étudiée. Leur degré de sensibilisation, de réflexion et de connaissance sur les « bienfaits » du sport en entreprise apparaît faible dans l'ensemble. En effet, pour ces directeurs de ressources humaines et/ou dirigeants, les activités physiques et sportives sont considérées dans la plupart des cas comme « relevant de la vie privé des salariés ».

Les résultats quantitatifs présentés dans ce rapport sont donc issus de l'enquête réalisée auprès des salariés :.

Avant de développer ces résultats, il nous semble indispensable de présenter les principales caractéristiques de la population enquêtée :

Notre échantillon se compose de 48,3 % d'hommes et de 51,7 % de femmes. Le niveau de diplôme atteint par ces salariés est, majoritairement, supérieur au baccalauréat : seuls 3,3 % d'entre eux n'ont pas dépassé ce niveau.

**Salariés enquêtés  
selon le secteur d'activité et le sexe  
(en %)**

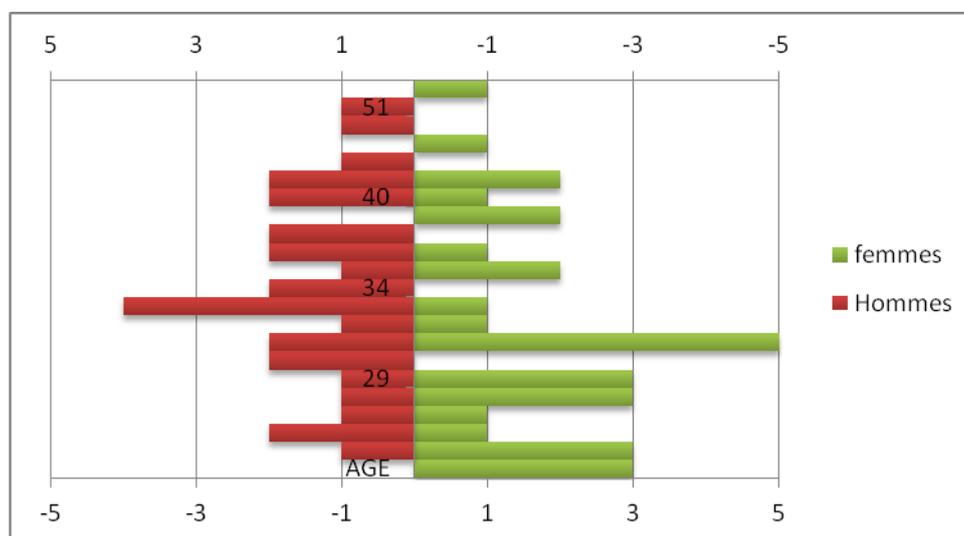
	Secteur		Total
	Privé	Public	
Hommes	40	8.3	48.3
Femmes	36.7	15	51.7
<b>Total</b>	<b>76.7</b>	<b>23.3</b>	<b>100</b>

Champ : Tous les salariés

Lecture : parmi les salariés enquêtés, 36,7 % sont des femmes travaillant dans le secteur privé.

Plus de trois salariés enquêtés sur quatre (76,7 %) travaillent dans une entreprise du secteur privé, contre 23,3 % qui exercent dans le secteur public.

En ce qui concerne l'âge des salariés enquêtés : l'âge moyen est de 37,5 ans. Cependant nous comptons avec une large distribution des âges, allant de 24 ans à 62 ans. La pyramide des âges ci-dessous détaille cette répartition selon le sexe.



Pour analyser les données, nous avons recodé la variable « âge » en trois tranches : les salariés âgés de 24 et 30 ans, les « jeunes salariés » (33,3 %), les 31-40 ans (46,7 %) et les salariés âgés de plus de 40 ans (20 %).

---

**Sexe du salarié selon la tranche d'âge  
(en %)**

	Hommes	Femmes
24 – 30	20.7	45.2
31 – 40	55.2	38.7
41- 62	14.1	16.1
Total	100	100

Champ : Tous les salariés

Lecture : parmi les salariés hommes enquêtés, 20.7 % ont entre 24 et 30 ans. Parmi les salariées, 16.1 % ont entre 41 et 62 ans.

En comparant les âges des hommes et des femmes, il apparaît que les femmes sont plus présentes parmi les « jeunes » salariés : plus d'un homme sur deux a entre 31 et 40 ans alors que près d'une femme sur deux a moins de 30 ans dans notre échantillon.

En ce qui concerne l'ancienneté du salarié dans l'entreprise, il est intéressant de remarquer que dans notre échantillon, nous avons aussi bien des salariés nouvellement engagés que des salariés travaillant dans la même entreprise depuis plus de 30 ans, l'ancienneté moyenne étant de 4,2 ans.

Afin de faciliter l'analyse, nous avons créé une nouvelle variable « ancienneté » qui regroupe les salariés, selon leur ancienneté, en 4 catégories : moins de 6 mois (21,6 %), 7 mois à 2 ans (33,4 %), 25 à 60 mois (20 %) et plus de 60 mois (25 %). Les hommes enquêtés présentent une ancienneté plus grande en moyenne.

---

**Ancienneté du salarié selon sa tranche d'âge  
(en %)**

	Hommes	Femmes
1 - 6 mois	20.7	22.6
7 – 24 mois	27.6	38.7
25- 60 mois	13.8	25.8
Plus de 60 mois	37.9	12.9
Total	100	100

Champ : Tous les salariés

Lecture : parmi les salariés hommes enquêtés, 20,7 % ont une ancienneté de 6 mois ou moins. C'est le cas de 22,6 % des femmes

Si nous discriminons la variable ancienneté, nous pouvons remarquer, comme attendu, que plus les salariés sont âgés, plus ils sont « anciens » dans leur entreprise. C'est le cas des hommes, (rappelons que plus d'un homme sur deux se trouve dans la tranche d'âge 31-42 ans). Il est intéressant de remarquer que ce sont ceux qui travaillent dans cette entreprise depuis le plus longtemps qui se trouvent dans la tranche d'âge 31-40 ans.

**Ancienneté des hommes dans l'entreprise selon la tranche d'âge  
(en %)**

	Ancienneté dans l'entreprise			
	1 – 6 mois	7 – 24 mois	25- 60 mois	Plus de 60 mois
24 – 30	66.6	25		
31 – 40	16.7	62.50	75	63.6
41- 62	16.7	12.5	25	36.4
Total	100	100	100	100

Champ : Tous les salariés

Lecture : Parmi les salariés (hommes) ayant entre 1 et 6 mois d'ancienneté, 66,6 % ont entre 24 et 30 ans.

Alors que les femmes enquêtées semblent être rentrées dans leur entreprise plus tardivement, il faut rappeler que plus du 61 % des femmes travaillent dans leur entreprise depuis moins de 2 ans, quand c'est le cas pour 40 % des hommes.

**Ancienneté des femmes dans l'entreprise selon la tranche d'âge  
(en %)**

	Ancienneté dans l'entreprise			
	1 - 6 mois	7 – 24 mois	25- 60 mois	Plus de 60 mois
24 – 30	42.9	66.7	37.5	
31 – 40	57.1	25	50	25
41- 62		8.3	12.5	75
	100	100	100	100

Champ : Toutes les salariées

Lecture : Parmi les salariées ayant entre 25 et 60 mois d'ancienneté, 37,5 % ont entre 24 et 30 ans.

Enfin, en ce qui concerne les professions des salariés enquêtés, elles sont très diversifiées et concernent de nombreux secteurs d'activités : enseignement et recherche (maître de conférences, statisticien, bibliothécaire, ingénieur d'étude, assistant d'éducation, chercheur, directrice d'enseignements, etc.), commercial (vendeuse, livreur, cadre commercial, employé polyvalent, conseiller de clientèle, responsables d'affaires, etc.), l'hôtellerie et la restauration (serveur, hôtesse, réceptionniste, manager, etc.), le secteur industriel (assistant analyste contrôle permanent, technicien en informatique, ingénieur) ; ou encore des : juriste, comptable, consultant, agents ou responsables administratifs, éditeur, webmaster, chargé de mission, responsables de projets, agent d'accueil et de médiation, journaliste, cartographe, contrôleur de gestion, gestionnaire, etc.

### **Les caractéristiques du public de l'enquête qualitative**

Les salariés interrogés (tous investis de près ou de loin dans le « sport d'entreprise ») ont tous un passé sportif, presque systématiquement en club et ont connu, pour la grande majorité, une expérience compétitive. Ils sont (ou ont été) rarement affiliés à des fédérations affinitaires. Ainsi, dès l'enfance et l'adolescence, ils ont pratiqué différentes disciplines sportives.

A l'âge adulte, après avoir parfois abandonné la pratique sportive pour des motifs bien identifiés dans les grandes enquêtes statistiques<sup>59</sup> (arrêt des études, entrée dans la vie active, vie matrimoniale, parentalité, déménagement), ils trouvent dans le travail un moyen efficace et peu coûteux (en argent et en temps) de poursuivre ou de renouer avec leurs « pratiques de jeunesse ». Cadres en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) pour la plupart d'entre eux et gérant assez librement leurs emplois du temps, ils s'investissent alors dans des disciplines individuelles et collectives, instrumentées ou non, seul ou à plusieurs, dans une logique de découverte ou de perfectionnement, en étant souvent encadrés par un moniteur<sup>60</sup>. Pour la majorité d'entre eux, la pratique est non-compétitive, à visée hygiénique/d'entretien, à des fins de détente, de relaxation et de plaisir et non de performance. Néanmoins certains ont fait de la compétition (même à un niveau local) et envisagent d'en refaire.

La question des différences entre les sexes et du rapport à la pratique compétitive ou instituée doit aussi être questionnée. Une membre de la Direction de l'*institution publique 2*, adhérente de cette association et pratiquante assidue depuis une quinzaine d'année (course à pied, gymnastique et musculation) explique son aversion pour les salles de sport type Gymnase Club « où les gens sont narcissiques et compétiteurs ». Pour elle, « ici, j'aime le côté famille et respectueux. C'est vital ». Elle est rejointe par deux documentalistes de l'*institution publique 1* qui disent « pratiquer en loisir la gymnastique, du yoga et du tai-chi au moins une fois par semaine auprès d'intervenants compétents, notamment un professeur kinésithérapeute, sachant s'adapter aux différentes demandes » sur leur lieu de travail. Pourtant, si des disciplines sportives comme la gymnastique sont largement féminisées, certaines femmes font aussi du sport compétitif dans le cadre du travail. Plus jeune que ces trois salariées<sup>61</sup>, une femme fraîchement titularisée à *Ecole Nationale de Formation* rappelle qu'en 2011, elle a participé à une compétition de tennis. Prise en charge par une instance sportive nationale, elle n'a payé ni son déplacement ni l'hôtel pour jouer contre d'autres fonctionnaires de la même administration et participer à une cérémonie officielle. La demande féminine n'est donc pas non plus homogène.

Autre exemple, au sein de l'*entreprise M*, les trois cadres trentenaires rencontrés, ayant été licenciés depuis l'enfance (judo, tennis et football) pratiquent le sport uniquement en entreprise (natation et tennis) « en loisir » à midi une fois par semaine grâce à leur Comité d'Entreprise. Tous notent les effets positifs du sport en entreprise sur lesquels nous reviendrons (détente, relâchement, développement de la solidarité et augmentation de l'efficacité au travail) mais aussi l'importance de l'organisation d'activités sportives lors de la pause méridienne. « Cela permet de gérer notre vie de famille, de nous investir dans d'autres activités culturelles et de rentrer au domicile relativement tôt malgré la distance » affirment-ils à l'unisson. Deux fonctionnaires de l'*institution publique 1* (l'un est membre de la Direction, l'autre est chargé de mission), adhérents de l'association sportive, présentent leur intérêt pour la pratique du football en salle dans un gymnase voisin, une fois par semaine à midi et sans encadrement. Ils reconnaissent par exemple qu'ils ont « la chance d'être dans cette institution où il y a une facilité pour la pratique sportive avec une salle de sport, des vestiaires, des créneaux dans les différents gymnases aux alentours et la possibilité de courir à midi ». D'ailleurs, l'un d'entre eux gère officieusement cette section « football en salle » et organise parfois des tournois hors de l'entreprise.

Ces exemples illustrent donc la diversité des publics et de leurs besoins.

---

<sup>59</sup> Notamment les enquêtes INSEP/Ministère des Sports ou encore celles du Ministère de la Culture sur les pratiques de loisirs.

<sup>60</sup> Si l'on considère la salle de remise en forme (salle de musculation), la pratique est libre à l'*Ecole Nationale de Formation* contrairement à celle de l'*institution publique 1*. Le Président explique employer « trois animateurs sportifs dont un stagiaire pour que les usagers ne soient jamais livrés à eux-mêmes. Ces animateurs sont systématiquement présents quand la salle est ouverte ».

<sup>61</sup> Les enquêtes INSEP/Ministère des Sports ont montré que les taux de pratique sportive, surtout sous une forme compétitive, diminuent avec l'âge.

### *II.3.3. Principaux résultats des enquêtes réalisées auprès des entreprises*

Dans cette partie seront successivement mis en avant l'offre des entreprises en termes d'activités physiques et sportives ; les diverses modalités de pratique autour de la pause méridienne ; les motivations, attentes et représentations des salariés concernant l'offre sportive sur le lieu de travail ; les intérêts et les freins d'une pratique sur le lieu de travail et le manque d'implication des dirigeants, des Directeurs des Ressources Humaines et des fédérations sportives sur cette question.

Avant cela, au vu de la constitution des échantillons, il est impératif de se souvenir que ces enquêtes, qualitative et quantitative, ne sont pas représentatives de la réalité de l'ensemble des entreprises. De plus, les investigations ont été menées sur des lieux de travail où la pratique physique et sportive est particulièrement valorisée, ce qui ne signifie pas que tous les employés de France ont la possibilité de faire du sport au travail<sup>62</sup>. Dans la même manière, lors de l'enquête qualitative ce n'est pas parce que, parmi les salariés, nous avons interrogé six femmes sportives et douze hommes qu'il faudrait en déduire mécaniquement que les hommes pratiquent à l'échelle nationale deux fois plus que les femmes. Les conclusions ci-après sont des pistes d'interprétation qui demandent à être confirmées lors de prochaines enquêtes sur un échantillon plus important.

#### A. L'offre des entreprises en termes d'activités physiques et sportives : résultats de l'enquête quantitative

Comme mentionné précédemment, notre enquête quantitative indique qu'environ un tiers des salariés interrogés ont la possibilité de pratiquer une activité physique ou sportive sur le lieu du travail.

Les résultats montrent que 88,2 % des entreprises proposant des activités en lien avec le sport sont des structures de plus de 50 salariés, suivies par les entreprises qui comptent entre 10 et 49 employés (11,7 % du total des entreprises proposant des activités sportives). Aucune des petites entreprises de notre échantillon ne propose d'activités sportives à leurs salariés.

Ainsi, au regard de nos résultats, il semblerait que ce soient les grosses entreprises du secteur tertiaire, urbaines et recrutant majoritairement des cadres diplômés qui sont les plus actives dans le développement d'une offre sportive à destination de leurs salariés.

Dans notre échantillon, ces entreprises appartiendraient tant au secteur privé (60 %, en particulier des multinationales et des organisations non-gouvernementales) qu'au secteur public (40 % ministères, enseignement, recherche, etc.). Comme vu précédemment, les finalités associées à la pratique sportive seraient en lien avec le management, la gestion des ressources humaines et l'affichage par l'organisation d'événements sportifs à destination de leurs salariés au niveau mondial (dans le cas de certaines entreprises implantées dans plusieurs pays).

Cependant ces résultats ne veulent pas dire que l'ensemble de grosses entreprises proposent des activités à leurs salariés et que, de ce fait, la taille de l'entreprise est déterminante. En effet, nos résultats montrent que, certes, ce sont les grosses entreprises de notre échantillon

---

<sup>62</sup> Pour rappel, d'après le Ministre des Sports David Douillet en novembre 2011, « 13 % des salariés font du sport en entreprise ». Tello Laurent, « On ne s'appuie pas assez sur les entreprises », *Le Monde*, 5 novembre 2011

qui proposent le plus souvent des activités physiques et sportives à leurs salariés, mais une analyse complémentaire montre que ce n'est le cas que pour 40,5 % d'entre elles.

### Offre d'activités physiques et sportives selon la taille de l'entreprise (en %)

	Taille de l'entreprise		
	1 – 9 salariés	10 – 49 salariés	Plus de 50 salariés
Possibilité de pratiquer un sport sur le lieu du travail	0	12.5	40.5
Pas de possibilité de pratiquer un sport sur le lieu du travail	100	87.5	59.5
	100	100	100

Champ : Tous les salariés

Lecture : Parmi les salariés travaillant dans des moyennes entreprises, seulement 12.5 % indiquent avoir la possibilité de pratiquer une activité physique ou sportive sur leur lieu de travail.

Par ailleurs, il faut souligner que les longs échanges avec les salariés lors de la passation des questionnaires ont permis d'obtenir des informations supplémentaires sur l'offre des activités sportives, particulièrement sur le fait que dans certaines entreprises, même s'il existe une offre sportive, elle ne s'adresse pas à l'ensemble des salariés. C'est le cas des prestataires de services (que nous avons mentionnés précédemment) mais aussi de certaines entreprises au sein desquelles seuls les salariés en CDI y ont accès.

Nous avons également identifié une autre configuration : une offre sportive dans les locaux d'une entreprise à travers une salle de sport équipée en machines mais sans encadrement et mise en place non pas par l'entreprise mais par le bailleur qui avait pour charge de maintenir les lieux en l'état.

#### Organisation de l'offre sportive au sein de l'entreprise

Il faut remarquer tout d'abord qu'aucun salarié enquêté n'a participé à la mise en place de l'offre sportive. Celle-ci est organisée soit par les Comités d'entreprise, soit par la Direction des Ressources Humaines, soit éventuellement par le bailleur comme dans le cas évoqué ci-dessus.

Les salariés ont considéré que leur participation n'était pas nécessaire à 41,2 %, le reste des salariés justifiant leur non participation par une arrivée dans l'entreprise postérieure à la mise en place de l'offre (41,2 %) ou encore ne donnent pas d'explication (17 %).

Par ailleurs, ils ne connaissent pas l'origine de l'offre mise en place à 58,8 %. Dans les autres cas, ils indiquent qu'elle a été réalisée à la demande des employés à 17,3 %, à l'initiative du service social à 5,9 %, et à celle des employeurs à 5,9 %.

L'offre semble exister depuis longtemps dans la plupart des entreprises interrogées : depuis « toujours » dans 17,6 % des cas, depuis au moins 15 ans dans 5,9 % des cas, depuis « plusieurs années » dans 17,6 % des cas. Dans 22,9 % des cas, le salarié ne connaît pas l'ancienneté de l'offre mais indique qu'elle est antérieure à son arrivée.

Les activités sportives proposées au sein des entreprises et citées principalement par les salariés sont diverses : sports collectifs (football, basket-ball, rugby, volley-ball), sports de raquette (tennis, badminton, tennis de table), sports et activités physiques individuels (musculature, footing, marche, han mu do, activités en salle de sport, yoga, natation, etc.).

Certaines entreprises proposent plusieurs activités (47 %) quand d'autres focalisent leur offre principalement sur une ou quelques activités, notamment les cours de gym et la natation. Généralement ces activités ont lieu quotidiennement (46,7 %), plusieurs fois par semaine (33,3 %) ou de temps en temps (20,3 %).

Le moment privilégié pour pratiquer est la pause du déjeuner (83,3 %), certains salariés ont aussi mentionné la possibilité de s'adonner aux activités avant ou après leur journée de travail (16,6 %). Cela correspond avec les résultats de l'enquête qualitative, nous le verrons juste après.

En ce qui concerne les conditions d'accès aux activités, les salariés mentionnent : une participation financière (52,9 %), aucune condition (17,6 %) et 29,4 % n'ont pas répondu à la question. Le coût et les modalités financières des activités sont très variables : soit les salariés payent un forfait annuel (de l'ordre de 110 euros pour des cours de gym par exemple), soit ils règlent à la séance (110 euros pour 10 cours de natation par exemple), soit, dans de rares cas, l'entreprise demande un « euro symbolique » pour pouvoir accéder aux activités sportives.

En ce qui concerne le lieu de pratique, 52,9 % des salariés indiquent pratiquer dans les installations de l'entreprise alors que 17,6 % évoluent en dehors des locaux de l'entreprise, dans des salles de sport, et 17,7 % dans des installations prêtées ou louées. Enfin, 11,7 % ignorent où se déroulent les activités.

Enfin, l'encadrement est assuré à 47 % par des prestataires de service et à part égale par les salariés en auto-organisation. 6 % des personnes interrogées ignorent la manière dont sont encadrées les activités.

Ces quelques résultats permettent d'éclairer, sur un échantillon non représentatif, nous le rappelons, la manière dont sont organisées les activités et le type d'offres proposées.

### *B. Des activités physiques et sportives pratiquées autour de la pause méridienne*

Conditionnée par l'offre sportive, l'environnement (espaces vert, stades), les réseaux sportifs et les équipements de chaque entreprise et institution publique, coordonnée souvent par différentes institutions (Comité d'Entreprises, associations, fédérations, Amicale), ainsi que par les propres représentations des pratiquants, les modalités de pratique des salariés sont différenciées mais se déroulent principalement lors de la pause méridienne (équivalente à la pause du déjeuner). Ceci a été mis en avant lors de l'enquête qualitative et est confirmé par les résultats de l'enquête quantitative.

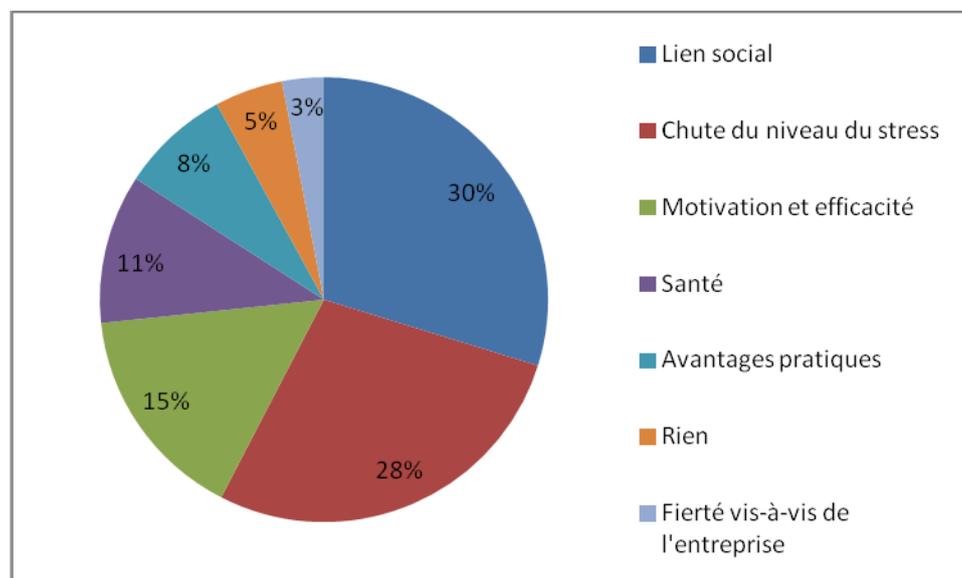
Ceci semble particulièrement intéressant à prendre en compte, par les acteurs du sport, potentiels prestataires de service auprès des entreprises, pour adapter leur offre, comme par les employeurs / DRH afin d'aménager au maximum l'organisation du temps de travail par rapport à cela pour favoriser la pratique du plus grand nombre.

Par ailleurs, la pratique sur la pause méridienne semble d'autant plus propice à un investissement des femmes dans la mesure où elles sont moins contraintes, à ce moment de la journée, par des obligations familiales (horaires scolaires notamment pour aller chercher les enfants). Or, les enquêtes montrent que ce sont les mères, plus que les pères, qui assurent l'essentiel des contraintes de ce type.

### C. Les intérêts d'une pratique sportive sur le lieu de travail pour les salariés

Les résultats de l'enquête quantitative ainsi que ceux de l'enquête qualitative nous ont permis de dégager les principaux apports attribués par les salariés interrogés à leur pratique sportive sur le lieu de travail.

#### Apport de la pratique d'une activité physique ou sportive sur le lieu du travail



Champ : tous les salariés enquêtés

Question 9 du questionnaire des salariés

Lecture : 30 % des réponses des salariés enquêtés renvoient au développement du lien social comme apport de la pratique d'une activité physique et sportive sur le lieu de travail

Les salariés enquêtés par questionnaire considèrent qu'une activité physique et sportive pourrait tout d'abord **leur permettre de développer des liens sociaux** au sein de leur entreprise mais aussi que ce type d'activité pourrait contribuer à la gestion des tensions sur le lieu du travail. Ainsi, près d'un tiers des réponses relatives aux apports de l'activité physique sur le lieu de travail renvoie à la cohésion, à la socialisation et à l'intégration sociale qui favoriseraient, selon les enquêtés, « une bonne ambiance au travail ». Le développement des relations sociales mènerait à « une autre approche relationnelle horizontale entre collègues, dépassant l'approche des relations verticales hiérarchiques ». Ainsi la pratique d'une telle activité pourrait se traduire par le développement « d'un esprit d'équipe ».

Les résultats de l'enquête qualitative confirment ces résultats. Ainsi les notions de « choix élargis de sports<sup>63</sup> » et de « lien social » reviennent presque systématiquement, quelle que soit la taille de l'entreprise. Effectivement, un salarié, nouvellement responsable de la section « tennis de table » de la petite *entreprise T*, reconnaît toute l'importance d'« apprendre à se connaître grâce au sport ». Le discours du Secrétaire du Comité d'Entreprise de l'*entreprise M*, responsable syndical CGT depuis une trentaine d'années, va dans ce sens : selon lui, « le

<sup>63</sup> A l'exception de l'*Entreprise T* et de *La collectivité locale*, l'*Entreprise M*, l'*Institution publique 2* et l'*Ecole Nationale de Formation* proposent à leurs salariés la possibilité de s'inscrire en moyenne dans une douzaine de sections sportives.

*sport est important. C'est un lieu de vie qui permet aux salariés de se retrouver dans des conditions autres que celles du monde du travail. Avec le sport, on peut se connaître et on part du principe que si l'on se connaît mieux, on se fait moins de crasses dans le boulot. Il faut que les salariés se découvrent autrement* ». Le responsable administratif de ce CE poursuit : « *le sport augmente le lien social dans la boîte. C'est une démarche globale à travers le boulot des CE. Pour moi le CE fait le boulot de 'team building'. L'entreprise devrait continuer à investir à long terme dans le CE et dans le sport pour obtenir, au-delà du bien-être des salariés, des résultats qui satisferont ses propres intérêts (fédérer ses équipes)* ». Cette recherche de relation, de solidarité et de cohésion interne est également l'un des objectifs du Président du club sportif de l'*institution publique 1*.

Le deuxième apport mentionné par les salariés enquêtés par questionnaire nous renvoie à **la gestion du stress** en lien avec l'activité salariale. En effet 28 % des réponses concernent le besoin de pratiquer une activité physique et sportive afin de diminuer le niveau du stress. Les salariés perçoivent une telle activité comme une manière « d'évacuation », « de libération des tensions », « de coupure avec leur activité routinière » les conduisant à « une mise à distance », à une « relaxation », une « détente » sur le lieu du travail. Le Responsable de l'Unité Jeunesse et Sport de la *collectivité locale enquêtée*, qui pratique quatre fois par semaine à midi sur les installations municipales la course à pied et la musculation, de 45 minutes à une heure, présente comme d'autres ce qui le pousse à s'engager : « *c'est une question d'hygiène de vie. Je cherche aussi à décompresser, à lutter contre le stress, à préparer mes dossiers, bref à gagner en lucidité* ». Enfin, outre ce gain d'efficacité au travail, ils indiquent que s'investir dans une pratique sportive auprès de leurs collègues est, d'après une documentaliste de l'*institution publique 1*, « *un gage de régularité* » puisque les activités sportives se déroulent sur le lieu où elle se rend cinq jours par semaine.

Les salariés enquêtés affirment également que la pratique d'une activité physique et sportive pourrait **les motiver et les conduire à travailler en « meilleure attitude physique et morale** », avec « plus d'énergie » et « d'équilibre ». Mieux être au travail physique et psychiquement permettrait plus d'efficacité des salariés. Selon eux « changer d'environnement aurait un effet positif au travail : plus de performance et de concentration ». Les salariés interviewés dans l'enquête qualitative ont également affirmé rechercher par la pratique sportive en entreprise l'équilibre physique et psychique. Tous les acteurs interrogés parlent de leur pratique sportive sur le leur lieu de travail comme un moment de détente et de « coupure » à l'occasion de la pause méridienne.

Enfin, bien que les résultats statistiques montrent que seulement 8 % des réponses mentionnent **les avantages pratiques** pour les salariés (gain de temps, accès à une activité physique et sportive plus facilement, à moindre coût), cela semble non négligeable et revient largement dans l'enquête qualitative qui a montré une réelle importance des aspects pratiques pour les salariés. Ainsi le prix relativement bas dont ils doivent s'acquitter ne les laisse pas indifférent. Après avoir réglé 20 euros annuel pour s'affilier à la fédération sportive de son entreprise, cette jeune formatrice « *paye 80 euros par pour faire du tennis une fois par semaine avec un entraîneur* » sait comme son collègue qui « *débourse une centaine d'euros pour avoir accès à la salle de musculation sans encadrement* » que les tarifs sont incitatifs. Même discours au sein de l'*institution publique 1*<sup>64</sup>, dans l'*institution publique 2* ou dans l'*entreprise M* où les salariés interrogés mettent également en avant le prix réduit des

---

<sup>64</sup> D'après les deux salariées interrogées, « *on paye 40 euros d'adhésion au club sportif de l'institution publique 1 plus 100 euros l'année l'activité, ce qui est peu élevé* ».

inscriptions à des sections sportives tout comme le fait de bénéficier de subventions de plusieurs centaines d'euros (type « chèques-sports ») en fonction de leurs revenus et de leur nombre d'enfants pour s'inscrire dans un club ou dans une salle de remise en forme (hors de l'entreprise). Ensuite, la proximité entre le lieu de travail et le lieu de pratique est constamment évoquée par les salariés. Le fait disposer, sur le site, d'infrastructures sportives ou de ne pas avoir à se déplacer (plus de dix minutes) est un argument de poids, compatible avec une activité lors de la pause méridienne.

Dans une moindre mesure, mais non négligeable, **la santé** serait aussi un apport de la pratique d'une activité physique et sportive sur le lieu du travail, elle permettrait se maintenir « en bonne forme » par un « échauffement des muscles et une meilleure hygiène de vie ».

Enfin, il est important de souligner que certains salariés enquêtés affirment que la mise à disposition de ce genre d'activités pourrait développer « un **sens de la fierté** » vis-à-vis de l'employeur et « une fidélisation du personnel ». Comme nous l'avons étudié précédemment, il semblerait que par une telle démarche l'employeur chercherait à susciter « un intérêt supplémentaire du salarié pour l'entreprise ».

#### *D. Pratique sportive et motivation des salariés*

Les résultats de notre enquête statistique ont montré que 40 % des salariés enquêtés affirment s'adonner à une activité physique et sportive, que ce soit sur le lieu du travail ou en dehors<sup>65</sup>, Parmi eux, un peu plus de 1 salarié sur 3 pratiquant aurait la possibilité de le faire en entreprise.

*Nous nous sommes ainsi questionnés afin de savoir si la pratique sportive des salariés était motivée par l'offre d'activités physiques et sportives mise en place par leur employeur.*

Si nous analysons les résultats de la comparaison entre les salariés pratiquant un sport et ceux ne pratiquant pas, nous pouvons remarquer que 37,5 % de ceux qui pratiquent un sport ont effectivement des employeurs qui ont mis en place des activités physiques et sportives sur le lieu du travail. 22.2 % des salariés enquêtés ne pratiquent néanmoins pas même si leur employeur leur propose une offre sur le lieu du travail.

---

<sup>65</sup> Il faut remarquer que parmi ceux qui ne pratiquent pas, à l'heure actuelle une activité physique ou sportive, 69 % en ont pratiqué par le passé. Les motifs d'abandon sont divers : manque du temps (64 %), soucis de santé (12 %), sport de haut niveau et de ce fait, il n'était pas possible de continuer (8 %), contraintes familiales, en particulier l'arrivée d'un enfant (8 %), coût (4 %) et déménagements (4 %).

**Pratique effective d'un sport selon la possibilité de  
pratiquer sur le lieu du travail  
(en %)**

	Pratique une activité physique et sportive	
	Oui	Non
Possibilité de pratiquer un sport sur le lieu du travail	37.5	22.2
Pas de possibilité de pratiquer un sport sur le lieu du travail	62.5	77.8
	100	100

Champ : Tous les salariés

Lecture : parmi les salariés enquêtés qui pratiquent un sport, 62.5% n'ont pas la possibilité de le faire sur le lieu du travail

Ces résultats pourraient indiquer que la mise en place d'activités physiques et sportives par l'entreprise pourrait favoriser la pratique, ce qui était attendu, mais peut-être de manière plus marquée. Nous nous sommes alors interrogés sur les raisons qui font que certains salariés qui pourraient pratiquer sur leur lieu de travail ne le font pas ?

Comme nous l'avons remarqué 60 % des salariés enquêtés ne pratiquent pas d'activité physique et sportive alors que parmi eux 22.2 % auraient la possibilité de le faire sur le lieu du travail. **Les raisons invoquées par les salariés pour expliquer cette non-pratique sont principalement en lien avec l'inadéquation de l'offre avec leurs envies.**

En effet, 25 % des salariés qui ne pratiquent pas alors qu'ils pourraient le faire sur leur lieu de travail affirment que l'offre ne leur convient pas. Pour certains salariés, les activités sont très ciblées selon le sexe : les hommes affirment que ce sont des activités très féminines (Gym), les femmes affirment le contraire (boxe, etc.). D'autres salariés considèrent qu'il y a trop de monde et/ou insuffisamment de places. D'autres considèrent l'infrastructure comme inadaptée et regrettent notamment le manque de douches et des casiers. Les 75 % restant indiquent que le sport ne leur intéresse pas et qu'ils ne sont pas prêts à adapter leur temps du travail pour effectuer ce genre d'activités dans le cadre de leur activité salariale.

Donc le type d'offre proposée, perçue comme très sexuée, les contraintes d'organisation (particulièrement en temps), le manque d'infrastructures adaptées, mais aussi le peu d'intérêt que les salariés portent à la pratique physique et sportive peuvent expliquer cette non-participation aux activités proposées sur le lieu de travail.

Nous nous sommes demandé, si, dans le cas des salariés qui ne pratiquent pas en dehors et ne peuvent pas pratiquer sur leur lieu de travail, le fait que leur employeur développe une offre pourrait les inciter à pratiquer ?

Les réponses des salariés semblent aller dans ce sens. En effet plus de 71 % des salariés non pratiquant qui ne peuvent pratiquer sur leur lieu de travail affirment qu'ils seraient disposés à s'investir dans une activité physique ou sportive, les 29 % restant affirmant ne pas souhaiter pratiquer quoi qu'il en soit car « ils n'aiment pas ou ne s'intéressent pas au sport » ; « parce qu'ils souhaitent séparer la sphère privée de la sphère professionnelle » ; « parce qu'ils ne

souhaitent pas aménager leur temps de travail » ou « parce qu'ils ont des soucis de santé qui les empêchent de participer à des telles activités ».

Les demandes en termes d'activités physiques et sportives de ces salariés sont nombreuses et très variées. Les hommes souhaiteraient pratiquer du football, du badminton, du rugby, de la boxe, du Kung Fu et du tennis de table et voudraient que leur employeur fasse des démarches pour leur permettre un accès à des terrains et des salles de sport. Pour les femmes, les activités demandées sont : la gymnastique, la natation, le yoga et la danse, donc des activités traditionnellement largement investies par les femmes. Elles expriment le souhait d'avoir la possibilité de pouvoir bénéficier de forfaits dans des centres sportifs. Nous retrouvons à nouveau une distribution sexuée marquée des pratiques.

Cependant il est intéressant de remarquer que seulement 6.2 % des salariés ont fait part auprès de leur employeur de leur souhait de voir se mettre en place une offre sportive. Suite à leur demande, la moitié des salariés indiquent avoir reçu une réponse positive de leur employeur, en particulier pour organiser des matchs de football. L'autre moitié des salariés ont vu leur demande refusée pour cause de « manque de moyens ou d'infrastructures ».

Lors que nous demandons aux salariés les raisons qui, selon eux, amènent leurs employeurs à ne pas proposer spontanément d'offre sportive, les réponses sont multiples :

---

**Raisons invoquées par les salariés pour expliquer l'absence d'une offre sportive proposée par leur employeur**  
(en %)

---

<p><b>Coût, manque d'infrastructures, de moyens, difficultés d'organisation.</b> Les salariés affirment que leur entreprise ne pourrait pas se permettre d'octroyer des financements pour l'organisation de telles activités en raison de la taille de l'entreprise. Par ailleurs ces salariés reconnaissent le côté « non-pratique » du manque d'infrastructures au sein de leur entreprise. Dans les petites entreprises, ils évoquent le fait que le faible effectif rendrait difficile l'organisation d'activités collectives.</p>	37.2
<p>« <b>Cela ne concerne pas à l'entreprise</b> ». Ils considèrent que ces activités font partie de la sphère privée et ne relèvent pas du rôle de l'employeur.</p>	23.2
<p><b>Activité de l'entreprise.</b> Les salariés indiquent que l'activité/le fonctionnement de leur entreprise ne permettent pas ou ne facilitent pas l'organisation de telles activités, comme des horaires irréguliers du travail (par exemple dans la vente). Par ailleurs certaines entreprises des secteurs du consulting ou des prestataires de services envoient leurs salariés dans d'autres entreprises. Ces salariés affirment que la mise en pratique de telles activités n'est pas possible « parce que nous travaillons chez des clients, dans une zone géographique assez vaste ».</p>	13.9
<p><b>Ne savent pas</b></p>	13.9
<p><b>Rapport conflictuel salariés-employeur.</b> Certains salariés considèrent que leurs employeurs ont « peu de considération pour leurs employés », que « l'employeur s'intéresse peu à ses salariés », que « le bien-être des salariés n'est pas une priorité pour l'entreprise », que « le manager voit plus le rendement dans le travail acharné, plutôt qu'une qualité de travail gérée intelligemment », mais aussi que « l'employeur pense que leurs salariés seront moins performants au travail » ou encore certains salariés indiquent que leur employeur « pense que ceci ne le concerne pas ou n'y voit pas d'intérêt ».</p>	10
<p><b>Manque de connaissances sur la thématique.</b> Certains salariés affirment que leur employeur « n'a peut-être jamais pensé » à leur proposer de telles activités.</p>	4.6
<p><b>Total</b></p>	100

---

Champ : Salariés ne disposant pas d'une offre sportive proposée par leur employeur, soit 71.6 % du total des salariés enquêtés.

Lecture : 37.2 % des salariés ne disposant pas d'une offre sportive proposée par leur employeur pensent que la raison de cette absence d'offre est liée au coût, au manque d'infrastructures ou encore aux difficultés d'organisation de ce type d'offre au sein de leur entreprise.

*E. Les représentations des salariés à propos de l'offre sportive : la santé comme principale finalité*

Comme il a été souligné précédemment dans ce rapport, la définition de l'activité physique et sportive ne fait pas consensus et varie fortement selon les acteurs. Ainsi, lorsque les salariés sont questionnés sur la définition d'une telle activité et qu'ils ont la possibilité de proposer des mots qui, selon eux, définissent l'activité physique et sportive, une quantité non négligeable et hétérogène de mots est mentionnée, reflétant la pluralité des représentations.

Les deux mots les plus souvent proposés par les salariés enquêtés sont : « santé » (11 % du total des mots proposés) et « effort » (10.5 % du total des mots proposés). Ainsi les activités physiques et sportives seraient définies tout d'abord par les bénéfices qu'elles pourraient apporter en termes de santé. Les salariés apparaissent donc sensibilisés aux enjeux liant le sport et la santé, alors que ce n'est pas toujours le cas des employeurs et des CE. Lors de l'enquête quantitative, nous avons en effet constaté un faible niveau de réflexion et de connaissance sur la thématique « sport-entreprise-santé ». Parmi les DRH interrogés sur les objectifs liés à la pratique du sport en entreprise, peu ont en effet cité la « santé » comme le principal objectif de l'offre mise en place. De même, les employeurs sont apparus peu sensibles à cette finalité en termes de santé.

Alors que 40 % des salariés enquêtés déclarent avoir été malades au cours de l'année écoulée<sup>66</sup>, la grande majorité d'entre eux affirme que la pratique d'une activité physique et sportive pourrait améliorer leur état de santé physique et mentale, avec plus de 96.6 % de réponses en ce sens.

*Finalités associées à la pratique physique et sportive par les salariés enquêtés*

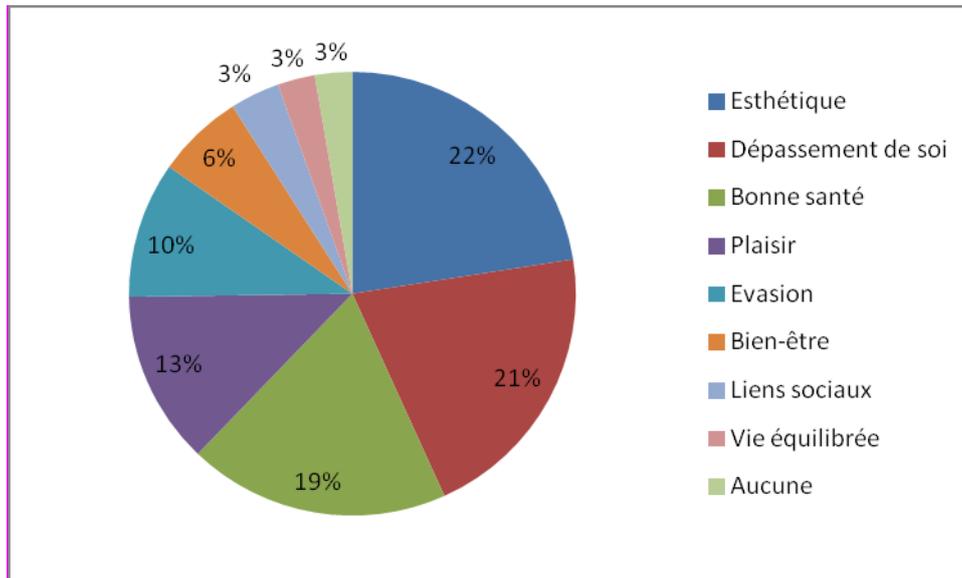
« L'esthétique », le « dépassement de soi » et la « bonne santé » sont les principales finalités que les salariés enquêtés associent à une pratique physique et sportive.

Ainsi 22 % des réponses indiquent des « visées esthétiques / de forme » (forme, beauté, entretien du corps, perte de poids, musculation du corps, etc.) comme finalité de la pratique. Ces salariés souhaiteraient maintenir un niveau « correcte » de « forme physique », de « tonus », pour atteindre un équilibre et un maintien de leur forme physique.

---

<sup>66</sup> Les maladies qui les ont touchés peuvent être regroupées en trois types : les maladies « saisonnières » ; les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et en fin les dépressions, la fatigue, la lassitude et phénomènes de stress.

## Finalités associées par les salariés enquêtés à la pratique physique et sportive



Champ : tous les salariés enquêtés

Question 8 du questionnaire des salariés

Lecture : 6 % des réponses des salariés enquêtés attribuent une finalité de « bien être » à leur pratique physique et sportive.

Mais le « dépassement de soi » apparaît également comme une finalité majeure : environ 21 % des réponses des salariés enquêtés renvoient à la recherche de « satisfactions physiques, de dépassement de soi ». Les salariés souhaitent « aller toujours plus loin ». Ce type d'activité leur permettrait de se concentrer « sur un résultat immédiat », de « se fixer des buts et de progresser ». Ils mettent en avant des besoins « de compétition », « de surpassement de leurs capacités », « de dépense de soi », « de défoulement » mais à la condition que l'activité physique ou sportive « n'est pas encadrée par des contraintes ». Ils indiquent en espérer « une meilleure gestion du stress », de la « performance » et de « l'équilibre ».

Comme nous l'avons vu précédemment, la santé physique et mentale fait partie des préoccupations des salariés. Ainsi, près de 19 % des réponses renvoient au maintien « d'une vie équilibrée et saine » avec « une bonne hygiène de vie ».

Un deuxième volet de réponses nous renvoie à des finalités en lien avec le divertissement et l'évasion des soucis du quotidien. « Se faire plaisir », « avoir un loisir », « se détendre », « s'amuser tout en prenant soin de soi », « s'évader », « se vider la tête », « se changer les idées », « oublier temporairement les tâches/activités professionnelles préoccupantes » font partie des finalités associées à la pratique physique et sportive des salariés enquêtés.

Enfin, dans une moindre mesure, deux autres finalités sont aussi mentionnées : « le bien-être » au sens large et la création des liens sociaux : « faire des rencontres », « développer un réseau de connaissances », « renforcer des liens d'amitié » sont également des finalités associées à la pratique par les salariés enquêtés.

## F. Les freins au développement du sport d'entreprise

Dans un contexte de montée de l'individualisme, de désindustrialisation, d'augmentation de la distance géographique et du temps de transport entre le lieu d'habitation et le lieu de travail et de baisse d'engouement pour le bénévolat<sup>67</sup>, les freins au développement du sport d'entreprise en France demeurent nombreux. Ils ne sont pas simplement liés au fait que les cadres soient souvent en déplacement et disposent de peu de temps libre (donc peu enclins à s'investir durablement dans une activité), à des problèmes matériels ou encore au fait que les responsables de structures sportives soient parfois contraints de limiter le nombre d'inscriptions, comme l'indique le Président de l'association sportive de l'*institution publique 2* (le Président du club sportif de l'*institution publique 1* tient sensiblement les mêmes propos), « *j'ai plutôt refusé du monde que je n'en ai accueilli pour des questions de capacité* ».

Pour mettre en évidence l'existence de ces obstacles au développement de la pratique sportive sur le lieu de travail, commençons à travers plusieurs exemples par présenter les motifs qui peuvent pousser les salariés à ne pas participer à l'offre sportive ou à abandonner après s'y être engagés.

Au sein de l'*entreprise M*, un technicien, âgé de 36 ans, marié et père de deux enfants affirme par exemple refuser de s'inscrire dans une section sportive de l'entreprise et préférer courir avec son voisin dans la ville où il réside et dans les bois alentours deux fois par semaine. Alors que lui-même a été il y a quelques années l'un des membres fondateur de la section sportive « plongée sous-marine », il évoque cinq éléments importants : **le manque de temps et les contraintes horaires** (même s'il ne pointe plus), **le manque d'argent** (malgré la subvention non négligeable du CE), **la fatigue** liée à son travail manuel, la volonté de **contrôler avec qui il fait** du sport et devant qui il se met en tenue sportive. Enfin, il parle d'une **grande pression sociale dans l'entreprise** : aucun de ses collègues directs et membres de sa hiérarchie ne font du sport et selon lui, son éventuelle pratique sportive « serait mal perçue ».

De même, la responsable de la communication du Comité d'Entreprise avance d'autres explications : **une offre qui ne l'attire pas et un problème de transport** : non véhiculée, elle souffre de l'éloignement entre son lieu de travail et d'habitation. Tributaire des navettes privées desservant son lieu de travail, **elle n'est pas libre de pratiquer le soir**<sup>68</sup>. Dans le secteur public également, des employés émettent des critiques. C'est le cas par exemple de la Directrice du Pôle des Ressources Humaines, financières et des systèmes d'information de la *Mairie* enquêtée. « Passionnée de sport », elle cherche à pratiquer la course à pied et à nager lors de la pause méridienne mais ne la fait pas car dit : « **manquer de temps à midi, avoir la flemme** ». Elle s'exprime aussi au sujet du pesant manque d'organisation : « **cela devenait plus une contrainte qu'un vrai plaisir. C'était la course : se préparer, manger, courir, se laver. Et puis, pour aller courir autour du stade, il faut envoyer un mail au responsable des sports qui lui-même allait avertir le gardien du stade. C'était artisanal** ».

---

<sup>67</sup> Le Président du club sportif de l'*institution publique 1* affirme que « *le sport d'entreprise repose essentiellement sur les bonnes volontés. C'est dur pour moi de gérer ça. C'est toujours le même noyau de passionnés qui s'occupent de faire vivre l'association. Toutes les initiatives viennent des responsables de section. Il est assez désagréable de constater que les salariés ne participent pas à la vie de l'association : ils payent et ont une attitude consumériste. C'est usant* ». Voir : Loirand Gildas, *Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement* », Paris, L'Harmattan, 2000, 212 p.

<sup>68</sup> Cela renforce l'importance de proposer des offres sportives lors de la pause méridienne, au moment où les salariés semblent plus disponibles.

Même si de véritables politiques sportives sont menées dans les structures investiguées (particulièrement dans l'*entreprise M*, dans l'*institution publique 2*, à l'*Ecole Nationale de Formation* et à l'*institution publique 1*), avec des budgets conséquents, cinq éléments majeurs peuvent être retenus comme freins au développement du sport sur le lieu de travail. Ils dépassent le seul critère financier, qui reste non négligeable, notamment pour les salariés qui touchent de petits salaires.

Tout d'abord, le **manque d'infrastructures sportives**. Tous les responsables de structures sportives interrogées, des secteurs public et privé, regrettent l'absence ou les carences d'équipements sportifs et en font un des premiers critères discriminants. Ils parlent souvent de « *bidouillage* » (cf. ci-dessous) et rappelle l'importance de disposer de vestiaires non-mixtes et de douches. La proximité des installations semble également être importante notamment dans un souci de gain de temps sur la pause du midi.

Deuxièmement, la **structuration du temps de travail** est mise en cause. Les différentes directions peuvent favoriser la pratique sportive en laissant de la souplesse à leurs salariés dans l'organisation de leur temps de travail, pour les cadres mais aussi les non cadres. Cet élément facilitant est cité par exemple par une membre de la Direction de l'*institution publique 2*. Pour elle, « *les secrétaires ont moins de liberté que moi pour faire du sport sur le lieu de travail car elles doivent assurer des permanences* ». Le Maire fait part de sa difficulté : « *les 400 employés municipaux sont répartis sur des sites géographiques différents. Ils n'ont pas les mêmes horaires ni les mêmes contraintes de travail ni la même durée des pauses-midis. Certains ont des horaires 'variables', d'autres ne les ont pas. Entre une administrative, une ATSEM et un agent aux espaces-verts, ça n'a rien à voir* ».

Le troisième frein est aussi de taille : **la communication interne souvent désuète des structures sportives**. A cet égard, le témoignage de la responsable de la communication du Comité d'Entreprise de l'*entreprise M* s'avère intéressant : selon elle, « *nous avons du mal avec les sections sportives car chacune fait sa vie. Elles sont à part. Les responsables de sections sont des salariés et des bénévoles. Et puis il y a des sections plus actives que d'autres, en recherche de nouveaux adhérents. On fait un peu leur boulot* ». Le responsable administratif est aussi choqué par le manque de communication de certaines sections sportives. D'après lui, « *il y a un gros problème de communication : les salariés ont à juste titre une vision ancienne et rigide des sections sportives. Il faut remettre à jour les noms des responsables de sections sportives, faire des affichages dans des lieux stratégiques, rénover le site Internet* ». Cette question de la communication vieillissante est également soulevée à l'*institution publique 1* où les deux salariées interrogées notent un problème de diffusion des informations au niveau des sections sportives.

**Le sentiment d'être jugé par ses collègues et sa direction** en tant que « sportif » peut aussi être le quatrième frein à la pratique sur le lieu de travail et nuit au volontariat. Néanmoins ce phénomène semble être assez marginal alors qu'à contrario, la majorité des salariés interrogés « se sent respectée, reconnue et même encouragée à faire du sport ». Une véritable réflexion de la part de la direction et des Directeurs des Ressources Humaines (nous y reviendrons) doit donc être construite et appliquée de manière cohérente. Remarquons tout de même que contrairement à ses collègues cadres dans l'*entreprise M*, le technicien interrogé assure que « *quand un ingénieur me demande de faire un truc rapidement, je ne peux pas le faire attendre. Ça ne ferait pas sérieux. Dire que je fais du sport à la place, ça créerait un malaise. Pour moi, le sport serait une perte de temps. Et à l'atelier, aucun de mes collègues ne fait du*

*sport en entreprise. On pointe tous, on est surveillé, on a du boulot qui se voit comme de la production*<sup>69</sup> ».

Enfin, il arrive que, cinquième frein, **les offres sportives ne répondent pas à la demande des salariés**. Si tous les responsables de structures sportives rencontrés mettent en avant leur souplesse et leur réactivité pour accompagner des salariés désireux de créer une nouvelle section sportive, aucun n'a mis en place un véritable audit interne sur les demandes et les besoins des salariés. Il est donc probable que de nombreux salariés, notamment des femmes – qui ne sont que peu représentées parmi les dirigeants d'entreprise ou les secrétaires de CE-, souhaitent une offre plus diversifiée, notamment des activités plus éloignées du modèle sportif traditionnel et, par exemple, orientée autour d'objectifs de santé et/ou de bien-être. A cet égard, le responsable administratif du Comité d'Entreprise de l'*entreprise M* regrette l'hermétisme de certaines sections sportives qui ne s'ouvrent pas à de nouveaux adhérents et salariés. D'après lui, « *il est scandaleux qu'on ne puisse pas s'inscrire dans la section tennis pour faire du loisir, de l'initiation. Ils rémunèrent un moniteur breveté d'Etat mais juste pour les compétiteurs mais on sent que dans cette section, ils veulent rester entre eux et qu'il n'y ait pas de nouveaux inscrits. Ce n'est pas normal. Je ne pense pas que le but d'une section sportive dans une entreprise soit la compétition* ». **La question des représentations du sport et de ses finalités apparaît là encore déterminante dans la diffusion de la pratique physique ou sportive en entreprise.**

Manque d'infrastructures sportives, structuration du temps de travail peu souple, modes de communication inefficaces, sentiment d'être parfois jugé négativement (dans une moindre mesure) et non prise en compte de la demande des salariés sont donc les cinq principaux freins au développement du sport sur le lieu de travail relevés dans ces enquêtes de terrain, en plus de ceux identifiés auprès des acteurs institutionnels.

En prenant en compte le contexte spécifique à chaque entreprise et institution publique, d'autres obstacles peuvent apparaître. L'ingénieur, responsable de la section « tennis de table » de l'*entreprise T* parle de la difficulté à créer un nouveau club d'entreprise : il avance qu'« *on peut être vite découragé à cause de la lourdeur administrative* ». De même, dans la *commune étudiée* alors que le Maire est un ancien professeur d'éducation physique et sportive et que la ville possède un riche tissu associatif, comment expliquer que, d'après la responsable de l'Amicale du Personnel, « *rien n'est structuré et aucune offre venant de notre institution municipale n'existe* » ? Il en va du mode de gestion particulier des œuvres sociales, culturelles et sportives des employés de cette mairie : tant que le Comité National de l'Aide Sociale (CNAS) à laquelle adhère l'Amicale du Personnel rembourse une partie de l'adhésion individuelle à un club municipal ou privé (et offre des avantages non négligeables), la nécessité de mettre en place une véritable politique sportive pour le plus grand nombre n'apparaît pas comme une priorité.

---

<sup>69</sup> Le statut et le niveau de poste des salariés semblent donc jouer un rôle non négligeable dans la pratique d'une activité physique et sportive sur le lieu de travail. Les non cadres semblant être limités dans leur pratique par un temps de travail plus contraint et moins flexible. Il faudrait vérifier ce résultat auprès d'un échantillon plus important.

### G. Des dirigeants et des DRH éloignés des organisations sportives internes

L'exemple du dirigeant de l'entreprise T qui accorde personnellement une subvention de 400 euros à la nouvelle section tennis de table<sup>70</sup> de son entreprise pour soutenir l'initiative de quelques salariés semble rare dans le cadre de cette enquête<sup>71</sup>. En effet, dans le public comme dans le privé (dans les grandes entreprises et institutions enquêtées), les dirigeants et les Directeurs des Ressources Humaines sont peu souvent intégrés dans le dispositif sportif interne. Leur implication semble se limiter à son financement (ce qui leur octroie néanmoins un certain contrôle).

Dans l'entreprise M par exemple, si le responsable du Comité d'Entreprise explique que « *statutairement le Président de l'entreprise est élu d'office dans le CE* » il ajoute que « *la direction ne s'intéresse pas à nos affaires : toutes les œuvres sociales sont gérées par le CE de manière autonome* ». L'idée d'autonomie est confirmée dans les propos du Directeur des relations sociales de cette entreprise. Pour lui, « *on verse au CE 5 % de la masse salariale au titre des œuvres sociales, sans compter son budget de fonctionnement. Le CE choisit librement la manière dont il dépense le budget (sorties, vacances, loisirs culturels) dont une partie qui est destinée à l'association sportive sous deux angles : les sections sportives et les subventions. L'entreprise ne fait rien pour le sport de manière directe. Tout passe par le CE à qui l'on confie un grand volume d'argent, plus de deux millions d'euros par an* ». Idem à l'institution publique I où la Directrice Générale adjointe du dialogue social et des relations humaines confirme ce fonctionnement : d'après elle, « *la direction confie un budget au CE et a droit de regard dessus mais laisse au CE son autonomie* ».

Ainsi, s'ils sont souvent peu décisionnaires dans la gestion et les orientations internes des CE et associations sportives, les rares Directeurs des Ressources Humaines rencontrés disent reconnaître l'importance du sport sur le lieu de travail. Le Directeur des relations sociales de l'entreprise M analyse ses finalités : « *d'une part, favoriser le bien-être des salariés puisque toutes les études montrent depuis longtemps qu'une activité sportive régulière est bonne pour le corps et l'esprit. Ce qui est bénéfique pour les salariés est bénéfique pour l'entreprise. Et d'autre part, favoriser le lien social et la cohésion entre les salariés. Il est important de créer des affinités entre les salariés d'une même filiale et des autres filiales du groupe* ». Ses idées sont largement reprises à la Mairie étudiée : « *la pratique sportive sur le lieu de travail est un bienfait à condition qu'elle ne se déroule pas sur le temps de travail* » entend-on de manière récurrente. En effet, la Directrice des Ressources Humaines confie comme lui qu'il est impossible d'affirmer de manière péremptoire que le personnel sportif présente moins d'arrêts-maladie et est moins absent que le personnel non-sportif et revient sur les problématiques de santé qui l'intéressent et qui sont largement négligées, nous le verrons, dans l'offre proposée. Selon elle, « *on commence à penser à des actions de prévention car notre personnel vieillit. Nos agents, même jeunes, ont souvent des problèmes de poids, de dos de genou et on a des difficultés à proposer à certains de plus de 50 ans un nouveau poste (reclassement) une fois qu'ils nous montrent leurs restrictions (écrites par le médecin). On devrait pousser nos agents à faire plus de sport et à réfléchir à la nature du métier (difficulté des tâches)* ».

---

<sup>70</sup> Dans la mesure où elle n'est pas reconnue, faute d'un nombre suffisant d'adhérents, par le puissant Comité d'Entreprise de son groupe auquel l'entreprise T est rattachée.

<sup>71</sup> Comme nous l'avons écrit précédemment, nous avons bien conscience que le sport sur le lieu de travail est un enjeu de pouvoir et que des dirigeants d'entreprise et des syndicats peuvent l'utiliser comme un outil de « séduction » ou de « contrôle ».

Néanmoins, si les CE semblent jouir d'une certaine autonomie, nous avons pu relever des tensions entre les responsables des structures sportives et la direction (représentée par les directeurs de ressources humaines), souvent désireuse de diminuer les budgets impartis au sport, de contrôler les employés et parfois de fermer puis « récupérer » certains espaces jusque-là dédiés au sport. Les deux exemples suivants montrent parfois l'âpreté des luttes. Écoutons les propos du Président de l'association sportive de l'*institution publique 2* :

« Quand j'ai voulu ouvrir la salle de musculation de 17h00 à 20h00, j'ai reçu une note de la DRH<sup>72</sup> dans laquelle on m'expliquait que j'incitais les personnels à partir plus tôt de leurs postes de travail. C'est hallucinant. Finalement, j'ai résisté et on a quand même ouvert le soir. Actuellement, l'employeur public veut tellement rationaliser ses emplois qu'il en perd certains objectifs que l'on doit tenir, même quand on est DRH. Je trouve que peu d'argent est placé dans l'action sociale, culturelle et sportive et dans mon association. La dotation est limitée et est en réduction. Bref, je ne me sens pas soutenu par ma DRH [...]. Même la question de la santé et du sport ne les intéresse pas, à l'exception du médecin de prévention. ».

Le Président du club sportif de l'*institution publique 1*, lui aussi, évoque le manque de soutien au sport sur le lieu de travail de la part de la DRH. Pour lui, « *les relations avec la direction et la DRH ne sont pas évidentes : ils nous financent mais ne s'intéressent pas à nos activités. Garder l'une de nos deux salles de sport, c'est un combat. Le déménagement ne se passe très bien. C'est long et je ne me sens pas vraiment écouté ni même informé* ».

Cette faible implication observée des directions et des Directeurs des Ressources Humaines incitent les responsables des structures sportives - se sentant parfois méprisés - à s'isoler et à fonctionner en « vase clos ». Les fédérations sportives unisports et affinitaires comme la FFSE en pâtissent.

#### H. Des fédérations unisports, affinitaires et la FFSE peu en lien avec les entreprises enquêtées

Il est frappant de constater à quel point les structures sportives des entreprises et institutions publiques investiguées sont à la fois éloignées des offres sportives des fédérations sportives mais aussi peu sensibles à la thématique de la « santé ». Revenons tout d'abord sur la nature de leurs affiliations sportives, quand elles existent.

Si nous avons vu que toutes les activités physiques et sportives (mais aussi sociales et culturelles) au sein de *la Mairie* et de *l'Ecole Nationale de Formation* se réalisent dans le strict cadre du Comité National de l'Aide Sociale (via l'Amicale du Personnel) et de l'instance sportive nationale, elles peuvent aussi être organisées « en interne », sans lien avec les fédérations sportives.

Dans l'*entreprise M*, par exemple, les relations avec les fédérations sportives sont, d'après le Secrétaire du Comité d'Entreprise, « *limitées uniquement aux sections où il y a de la compétition et nous n'avons pas souhaité rejoindre la FSGT* ». Le discours tenu par le Président du club sportif de l'*institution publique 1* est sensiblement le même. Il affirme « *vouloir garder la main sur l'offre sportive. C'est important de rester indépendant et d'être libre. A l'exception de week-ends de skis, on évite les partenariats avec des prestataires privés, des fédérations et des syndicats dont je me méfie* ». Il n'est donc pas indispensable de

---

<sup>72</sup> Les demandes de rendez-vous auprès de cette DRH sont restées sans suite.

s'affilier à une fédération sportive pour pratiquer du sport sur le lieu de travail ou recruter du personnel compétent.

Que dire de la FFSE ? Est-elle plus présente que les fédérations unisports et affinitaires ?

Les propos des personnes interrogées témoignent du manque de reconnaissance de cette fédération qui semble partager, avec d'autres, une absence de communication efficace vers les entreprises. Il est à noter par exemple que le Secrétaire du Comité d'Entreprise de l'*entreprise M*, pourtant syndicaliste et « *joueur de football corpo au sein de la branche corpo de la Fédération Française de Football (FFF)* » depuis une trentaine d'années n'ait « *jamais entendu parler de la FFSE* ».

Dans un contexte différent, celui d'une entreprise d'une centaine de salariés, une nouvelle fois, la FFSE semble ignorée. Le responsable de la section « tennis de table » de l'*entreprise T* a affilié son club à la Fédération Française de Tennis de Table (FFTT) car son propre club (hors entreprise) y adhère et aussi car c'est le premier site qu'il a identifié sur Internet au moment d'entamer ses démarches. Il précise même ceci : « *je pensais que le championnat de tennis de table corpo, on ne pouvait le faire qu'à la FFTT. Je ne sais pas ce qu'est la FFSE* ». La FFSE apparaît donc pas ou peu visible et identifiée au sein des entreprises que nous avons étudiées.

Nous pourrions penser que ce qui pourrait motiver cette non-affiliation est le fait que ces fédérations ne développent pas ou peu d'offre sportive orientée autour de la santé. Pourtant, il n'en est rien. Au regard des représentations des décideurs de l'offre dans les entreprises et des finalités associées à l'activité physique et sportive, les préoccupations de santé n'apparaissent pas non plus au centre des priorités dans ces structures sportives d'entreprise.

#### **Le « sport-santé » peu développé**

Certains responsables de structures sportives reconnaissent, comme à l'*Ecole Nationale de Formation*, que « *le sport-santé, ce n'est pas une finalité* ». D'autres tentent de masquer leur faible implication dans ce domaine en mettant en avant de rares initiatives. Dans l'*entreprise M*, on apprend qu'« *on en a un peu avec la gymnastique. Ce n'est pas de la relaxation ni de la détente. J'ai été sollicité plusieurs fois par la sophrologie mais ça ne m'intéresse pas. Nous, on a des problèmes de locaux. S'il y avait une véritable demande, on verrait les choses différemment* ». Au sein de l'*institution publique 1*, le Président du club sportif avance que « *la demande de pratique de santé s'est développée ces dernières années avec plus de pratique de gymnastique entre midi et 14h00. On a monté aussi une section relaxation dont s'occupe bénévolement une infirmière qui travaille dans nos locaux* ». Quand au Président de l'association sportive de l'*institution publique 2*, il prétend que son association « *a été très porteuse sur le créneau de la santé à travers des sensibilisations au mal de dos en accord avec les services médicaux du Ministère. On écoute nos adhérents qui sont sensibilisés à cette question* ». Et ce, alors que son offre sportive se résume à huit sections : gymnastique, badminton, capoeira, kung-fu, taïchi, football en salle, danse orientale et musculation... Ainsi, au-delà des discours, l'offre « sport-santé » apparaît minoritaire dans les pratiques effectives proposées au sein de l'entreprise, ce qui coïncident avec les résultats de l'enquête quantitative.

Là encore, les représentations des décideurs et responsables sportifs, souvent pratiquant des sports traditionnels comme le football et les sports de combat, ne favorisent pas le développement du « sport-santé » dans les structures qu'ils dirigent.

L'offre d'activités physiques et sportives proposée ou à destination des entreprises revêt donc des réalités bien différentes et apparaît très hétérogène. Si des offres nouvelles semblent se développer, notamment par l'intermédiaire de prestataires extérieurs au « monde sportif

traditionnel », l'offre sportive « corpo », directement héritée du modèle sportif traditionnel, est encore largement présente, tant dans les représentations que dans les pratiques. Cela interroge à la fois sur la capacité des acteurs du « monde sportif » et les responsables de structures sportives des entreprises à proposer une offre plus diversifiée et à nouer des partenariats mais également sur l'opportunité de développer cette offre et la demande. L'offre traditionnelle attirant visiblement une population déjà investie dans le « monde sportif » ne semble répondre précisément à une volonté de faire pratiquer une activité physique au plus grand nombre notamment avec des finalités en termes de santé.

**Une réelle réflexion associée à une sensibilisation à la pluralité des offres et des demandes sportives des différents acteurs semble nécessaire pour pouvoir toucher un public plus large et favoriser la pratique du plus grand nombre.**

### *II.3.4. « Bonnes pratiques » et préconisations*

En nous inspirant cette fois (contrairement à la partie II.2.) des situations étudiées au sein de ces six entreprises, nous allons développer ici de nouvelles bonnes pratiques et proposer quelques préconisations au regard des résultats de ces enquêtes.

#### *A. Des « bonnes pratiques » relevées dans les entreprises étudiées*

Au sein des entreprises étudiées, qui se caractérisaient par des moyens financiers importants alloués aux activités sociales, culturelles et sportives, nous avons pu relever quelques « bonnes pratiques » (qui pourraient néanmoins être encore améliorées, cf. nos préconisations)

Dans l'entreprise *M* par exemple, le Directeur des relations sociales, en cite spontanément deux : « *d'une part, la tenue une fois par an lors d'un vendredi de juin de compétitions sportives interservices qui sont très sympa autour du barbecue avec tous les employés volontaires. D'autre part, le financement d'une partie d'un 'Challenge Voile', là aussi une fois par an, regroupant des équipages des différentes filiales du Groupe auquel l'entreprise M appartient* ». Les membres de ces équipages sont alors « détachés » quelques jours pour participer à ces compétitions exceptionnelles tout en étant payés. Malgré les réticences grandissantes de la Direction des Ressources Humaines, ce principe est encore appliqué à l'*institution publique 1* à l'occasion des Jeux Nationaux d'Hiver et d'Été [du secteur d'activité] qui ont lieu chaque année en France mais aussi à l'étranger.

Notons enfin que dans les locaux du Comité d'Entreprise de l'entreprise *M*, plusieurs tables de tennis de table (ainsi que des raquettes et des balles) et des baby-foot, propices à l'exercice physique et à la détente, sont en libre accès. Autre détail « facilitant » : les salariés se réjouissent que leur restaurant d'entreprise fonctionne suivant un créneau horaire élargi (plage horaire de deux heures trente) et de pouvoir également commander par fax un sandwich le matin même afin de consacrer leur pause méridienne à la pratique sportive.

Venons en enfin à des préconisations, inspirées parfois par d'autres exemples concrets de « bonnes pratiques » sportives sur le lieu de travail

## B. Quelques préconisations

Les six préconisations suivantes, issues des résultats de nos enquêtes qualitatives, n'ont pas pour prétention d'être exhaustives ni d'être applicables dans toutes les structures sportives des entreprises et institutions publiques. Elles sont de nouvelles pistes de réflexion à suivre et à articuler entre elles pour développer la pratique physique et sportive sur le lieu de travail.

- ***Impliquer davantage l'ensemble des acteurs dans les dispositifs sportifs internes des entreprises***

Sans vouloir remettre en question l'autonomie et la marge de manœuvre des responsables sportifs (et des comités d'entreprise) légitimement élus, il semblerait important d'impliquer, à différents niveaux, l'ensemble des acteurs du « monde du travail », dans leur pluralité (chefs d'entreprise, Directeurs des Ressources Humaines, médecins du travail et l'ensemble des salariés) afin de développer une offre plus diversifiée et adaptée à l'ensemble des besoins et des demandes. Les attentes des salariés pourraient être recueillies périodiquement par l'intermédiaire de questionnaires (papier ou électroniques) anonymes par exemple. Cela permettrait certainement de faire entendre des nouvelles attentes et de favoriser la pratique d'un public plus large.

Au regard de ce que nous avons pu observer, d'autres préconisations pourraient favoriser le développement de la pratique :

- Développer une offre sportive adaptée s'adressant à tous les types de publics (activités et modalités de pratique diversifiées, etc.).
- Veiller à ce que les équipements sportifs soient utilisables par les hommes et les femmes (particulièrement dans les salles de remise en forme).
- Accorder les mêmes avantages aux salariés quel que soit leur statut et leur ancienneté : nous avons constaté trop souvent que l'accès au Comité d'Entreprise ou à l'Amicale était refusé aux intérimaires, aux vacataires et aux nouveaux recrutés (moins de six mois d'ancienneté).
- Promouvoir des compétitions sportives interservices et interentreprises pour favoriser la communication et le lien social. La participation à des événements nationaux à but caritatif (Téléthon, Nuit de l'Eau, etc.) peut donner l'occasion de développer un événement sportif.
- Soutenir la pratique « loisir » (détente, non-compétitive) et veiller à ce que les sections sportives soient ouvertes à tous, quel que soit leur niveau d'expertise sportive notamment.

- ***Valoriser les regroupements interentreprises***

Nous avons écrit précédemment que « *plusieurs entreprises peuvent partager la même infrastructure sportive et les mêmes intervenants. Elles réduisent ainsi les coûts liés à la pratique sportive et peuvent s'affronter lors de challenges sportifs, appréciés par les salariés et qui peuvent renforcer leur identité professionnelle et leur sentiment d'appartenance (et de redevabilité)* ». Plus précisément, les structures sportives les mieux dotées (disposant d'un budget important et jouissant de nombreux équipements) pourraient s'ouvrir à des salariés d'entreprises avoisinantes. Cela présenterait un double avantage : d'un côté, permettre à la structure sportive de recevoir de nouveaux financements pour favoriser son expansion ; de l'autre, donner la possibilité à des employés d'entreprises voisines de bénéficier d'un service sportif de qualité, proche de leur lieux de travail et à coût modéré. Le Président de l'association sportive de l'*institution publique 2* présente le mode de fonctionnement de son association qu'il dirige depuis 2004 et les avantages qu'il en tire. Sa posture d'ouverture implique la « bonne pratique » suivante. Pour lui, « *au-delà des 400 adhérents principalement*

*tous employés de l'institution, j'ai ouvert mon association à plus de 300 'extérieurs'. Ils viennent d'entreprises voisines privées comme Décathlon ou de la Ville de Paris. La cotisation annuelle est de 40 euros pour les adhérents et de 110 euros pour les 'extérieurs' qui ont des prestations moins importantes et qui n'élisent pas le Bureau. Ils s'inscrivent chez nous car on reste beaucoup moins chers que les clubs publics et privés. La venue de ces extérieurs est importante : cela nous apporte de l'argent, nous permet d'optimiser les créneaux horaires et d'acheter du nouveau matériel ».*

- ***Faciliter aux entreprises l'accès aux infrastructures sportives***

Nous l'avons déjà évoqué précédemment -notre enquête qualitative nous a conforté dans cette idée : il faut favoriser le développement de partenariats entre les entreprises et les collectivités locales. En effet, ces collectivités détiennent des installations sportives dont l'accès est déterminant dans la mise en place d'une offre sportive par l'entreprise.

La collectivité enquêtée, par la voix de son Maire, va dans ce sens : *« on essaye de satisfaire les besoins des entreprises en mettant à disposition des nombreuses installations sportives sur le temps de midi et rarement le samedi sachant que nous traitons prioritairement les demandes des scolaires en journée puis celles des clubs le soir et week-end. En juin de chaque année, une commission spécifique 'planning' organise la répartition des installations en fonction des vœux des entreprises »*. Une réflexion doit être menée car l'utilisation des infrastructures sportives municipales par les entreprises lors de la pause méridienne par exemple implique quelques aménagements tels une permanence des gardiens des installations, des équipements faciles à installer et à ranger.

- ***Tisser davantage de liens entre les collectivités locales et leur environnement sportif afin de développer une offre à destination de leurs salariés***

En ce qui concerne précisément les salariés des collectivités locales, le développement de leur pratique sportive sur le lieu de travail pourrait passer par l'établissement de liens plus étroits avec les associations sportives de la commune (subventionnées en partie par celle-ci) qui faciliterait l'accès à ces associations, proches géographiquement (sur la même commune).

Ceci n'est pour l'instant pas forcément le cas, à l'image de la collectivité étudiée : alors qu'il existe dans cette commune une centaine d'associations sportives variées (sports pratiqués, approche loisir et compétition), *« aucune offre sportive émanant de la Mairie [n'était] proposée aux agents municipaux »*, pour reprendre les mots du Maire. A ce sujet, la Directrice du Pôle des Ressources Humaines, financières et des systèmes d'information livre son point de vue : *« il faudrait passer des conventions entre l'Amicale du Personnel et les Présidents de clubs de notre ville qui ne savent pas que les employés de mairie peuvent constituer un réservoir potentiel d'adhérents. J'ai d'autres idées : par exemple, utiliser le matériel mis à disposition des écoles et des collèges dans les gymnases qui appartiennent à la mairie. Ensuite, beaucoup plus solliciter les éducateurs sportifs de la ville »*.

- ***Instaurer de cycles de découvertes sportifs attractifs***

Sans passer nécessairement par l'offre fédérale qui, nous l'avons dit, devrait mettre en place des programmes courts d'initiation sportive, les structures sportives des entreprises pourraient ouvrir leurs portes sur des périodes réduites « découverte », en début d'année par exemple, afin que les salariés puissent découvrir, à moindre coût et sans engagement sur le long terme, différentes activités et choisir celle(s) qui leur semblent la plus adaptée à leurs attentes et besoins.

- ***Favoriser un aménagement du temps de travail plus souple***

Nous l'avons déjà évoqué, mais là encore les résultats de l'enquête qualitative nous renforcent dans cette préconisation : l'un des freins majeurs au développement de la pratique physique et sportive sur le lieu de travail étant les contraintes horaires et temporelles, il nous semble intéressant qu'une réflexion collective soit menée dans les entreprises et institutions publiques sur la gestion du temps de travail et les aménagements possibles, mais également sur l'offre sportive à ce niveau (horaires, modalités d'accès, etc.).

## CONCLUSION

La recherche que nous avons réalisée apparaît comme novatrice sur la thématique « sport et activité physique / entreprise / santé » et se distingue, nous semble-t-il, par son ampleur.

En effet, ses conclusions s'appuient sur plusieurs enquêtes conséquentes : près d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs et près d'une centaine de questionnaires réalisés auprès d'« acteurs institutionnels » (au sens large), de salariés, de Directeurs des Ressources Humaines, de chefs d'entreprise, de syndicalistes, de responsables d'associations sportives et de Comités d'Entreprises, principalement basés en Ile-de-France.

S'attachant autant à analyser les pratiques physiques et sportives des salariés sur le lieu de travail dans le secteur privé que dans le secteur public, elle amène de nouveaux éléments sur le sport d'entreprise, notamment sur le versant de la santé.

Elle tente d'identifier, en France et à l'étranger, les « bonnes pratiques » sportives sur/en lien avec le lieu de travail et émet une vingtaine de préconisations, construites ou sélectionnées au regard des résultats, pour développer le sport en entreprise, notamment dans une optique de préservation de la santé physique et mentale des salariés.

A l'issue de ce travail, un élément majeur, parmi nos résultats, est l'extrême hétérogénéité du degré de sensibilisation, de réflexion, d'investissement et/ou d'action des différents acteurs potentiellement concernés ainsi que les fortes différences en ce qui concerne leurs représentations du sport en entreprise et de ses finalités. Nous ne nous sommes pas trouvés confrontés à un monde homogène et à des situations similaires mais à un univers flou, aux frontières peu délimitées et aux pratiques diversifiées.

Nous ne reviendrons pas dans cette conclusion sur l'ensemble des résultats obtenus, des « bonnes pratiques » identifiées ou encore sur les préconisations proposées, largement développés dans le texte.

Néanmoins, il nous semble important d'indiquer ici que nous avons apporté des éléments de réponses aux quatre principales hypothèses développées dans notre projet, et qui ont guidé notre étude : premièrement, grâce notamment aux enquêtes quantitative et qualitative, nous avons pu identifier une forte hétérogénéité du degré de sensibilisation et d'action des entreprises selon leurs caractéristiques (surtout la taille et le secteur d'activité, nous n'avons malheureusement pas/pu tester l'influence de l'implantation géographique ou encore de leur degré de proximité avec le monde sportif). Les représentations du sport et de ses finalités des décideurs de l'offre (dirigeant/DRH/président du CE ou de l'association sportive selon les cas) apparaissent également déterminantes dans la mise en œuvre (ou non) et le choix de l'offre sportive. Elles apparaissent parfois en décalage avec celles d'une partie des salarié-e-s. Deuxièmement, nous nous sommes attachés à montrer la forte disparité de la demande et des besoins des salariés en fonction de leur sexe, de leur âge, et dans une moindre mesure, de leur statut socioprofessionnel. Cela mériterait d'être approfondi par l'intermédiaire d'une enquête réalisée sur un plus grand échantillon. Il en découle un décalage fréquent entre l'offre (par et pour l'entreprise) et les besoins d'une partie des salariés, qui sont souvent ceux les plus éloignés des « sportifs traditionnels ».

Troisièmement, nous avons vu que cette disparité de la demande implique des modalités de pratique différenciées et une offre diversifiée. Cette offre connaît un succès plus ou moins important selon la prise en compte (ou pas) par l'entreprise de l'hétérogénéité des demandes. Autrement dit, le taux de participation des salarié-e-s, davantage intéressé-e-s par des pratiques de forme, de santé, et plutôt éloignées de l'offre traditionnelle fédérale et d'une pratique aux modalités contraignantes, est lié aux capacités des acteurs à leur proposer une offre adaptée (activités, modalités de pratique, horaires, flexibilité, etc.).

Enfin, pour tenter de répondre à notre quatrième hypothèse, il apparaît que les conceptions du « sport d'entreprise » et ses finalités varient entre les acteurs interrogés à tous les niveaux et qu'il n'existe pas de consensus sur sa définition, son organisation, ses finalités, son offre, nous l'avons largement expliqué dans ce document.

Au-delà, il faut surtout retenir, nous semble-t-il, que les enjeux du développement du sport en entreprise, notamment en termes de santé mais également en termes de public potentiel pour le développement d'une offre sportive diversifiée (et donc un moyen possible de développement pour des porteurs d'offres à destination des entreprises), sont importants, mais que le degré de réflexion et d'action actuel de l'ensemble des acteurs potentiellement concernés ne sont pas à la hauteur de ces enjeux.

Bien que les liens entre « sport et entreprise » soient tissés, à des degrés divers et de longue date, cette thématique ne fait pas aujourd'hui encore l'objet d'une réflexion approfondie, surtout sous l'angle de la santé.

Outre les diverses préconisations proposées tout au long du document, au regard des obstacles et freins au développement du sport en entreprise mis en évidence dans les enquêtes, il nous semble avant toute chose indispensable de créer une véritable concertation/réflexion sur cette question, avec une pluralité d'acteurs, à tous les niveaux : les différents acteurs institutionnels et les pouvoirs publics ; les potentiels prestataires, de toutes sortes, d'une offre sportive pour les entreprises (et leurs salariés) ; et l'ensemble des acteurs de l'entreprise (patronat, salariés, syndicats, médecine de prévention, etc.). Ainsi pourront être notamment mis en regard l'ensemble des besoins des différents acteurs mais aussi les offres, moyens et supports existants ou à développer à destination des entreprises et de leurs salariés. En procédant de cette manière, il sera possible d'analyser et de saisir cette problématique dans sa globalité et de créer les conditions d'un réel développement du sport en entreprise, notamment à des finalités de santé. Pour ce faire, il s'agira également de structurer ce secteur et d'en organiser la gouvernance.

Cela semble d'autant plus important dans le contexte social, économique et démographique actuel, où la question de la santé physique et mentale (face à l'allongement de la durée de travail et de vie, la recrudescence du stress et des maux au travail, l'augmentation des maladies liées aux effets de la sédentarité, etc.) va devenir un enjeu majeur.

Nos entretiens réalisés auprès des salariés surtout, et, dans une moindre mesure, des dirigeants, ont fait apparaître une réelle prise de conscience de cet enjeu et une demande d'offre diversifiée d'activités physiques et sportives.

Nous espérons, à travers les résultats dégagés au cours de notre étude et les préconisations élaborées, avoir fourni quelques éléments (associés aux travaux déjà produits) qui pourront servir de points de départ à une réflexion plus vaste, voire à alimenter celle-ci sur certains aspects particulièrement développés dans ce document.

Néanmoins, il est important de signaler que cette étude revêt avant tout un caractère exploratoire et a principalement permis d'établir un état des lieux de la situation du sport en entreprise sous le versant de la santé. Pour pouvoir tirer davantage de conclusions, approfondir l'analyse, étoffer l'inventaire des « bonnes pratiques » et valider (ou pas) nos premiers résultats, il serait souhaitable de la prolonger en réalisant notamment des enquêtes qualitative et quantitative sur de plus grands échantillons. Les conclusions et résultats de cette étude, mais également les contacts et les liens tissés avec certains acteurs, pourraient permettre de construire avec encore plus de pertinence et d'efficacité de nouvelles enquêtes en aidant entre autres à la constitution des échantillons, des outils d'enquête ou encore à l'accès aux interlocuteurs ou à la construction théorique et méthodologique de l'enquête.

## BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

### SPORT / ENTREPRISE / TRAVAIL

- Barbusse Béatrice, « Sport et entreprise : des apports réciproques en matière de gestion des ressources humaines », Thèse STAPS, Université René Descartes, Paris V, 1997.
- Barbusse Béatrice, « Sport et entreprise : des logiques convergentes ? » in *Année sociologique*, n° 52, 2002, pp. 391-412.
- Burlot Fabrice, « Le sport en entreprise : un vecteur de cohésion interne » in STAPS, n° 53, 2000, pp. 77-90.
- Burlot Fabrice, « L'intégration du sport dans une politique de gestion des ressources humaines. Le cas d'Apple » in Desbordes Michel, *Stratégie des entreprises dans le sport*, Paris, Economica, 2001, pp. 182-199.
- Burlot Fabrice, « Sport et identité d'entreprise. Vers une modification de l'imaginaire organisationnel » in STAPS n° 69, 2005, pp. 73-91.
- Burlot Fabrice et Pichot Lilian, « L'évènement sportif et la cohésion des salariés en entreprise » in Desbordes Michel, *Stratégie des entreprises dans le sport*, Paris, Economica, 2004, pp. 221-248.
- Burlot Fabrice, Pichot Lilian et Pierre Julien, « Management practices in companies through sport » in *Management decision*, Vol. 47, n° 1, 2009, pp. 137-150.
- Burlot Fabrice, Pichot Lilian et Pierre Julien, « Le sport en entreprise au service des pratiques managériales » in *Communication*, Vol. 28, n° 1, 2011, article en ligne.
- De Bandt Jacques, Dejours Christophe et Dubar Claude, *La France malade du travail*, Paris, Bayard, 1995, 207 p.
- Dejours Christophe, *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 1998, 197 p.
- Desbordes Michel, *Stratégie des entreprises dans le sport*, Paris, Economica, 2001, 284 p.
- Descarpentries Jean-Marie et Korda Philippe, *L'entreprise réconciliée : comment libérer son potentiel économique et humain*, Paris, Albin Michel, 2007, 253 p.
- Erhemberg Alain, *Le culte de la performance*, Paris Hachette Littératures, 1999, 323 p.
- Fridenson Patrick, « Les ouvriers de l'automobile et le sport » in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 79, 1989, pp. 50-62.
- Gollac Michel et Volkoff Serge, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, 2000, 121 p.
- Hidri Oumaya et Bohuon Anaïs, « Faire du sport pour être embauché ? Logiques et pratique de recrutement du personnel commercial de Décathlon » in *Revue STAPS*, Vol 29, n° 82, 2009, pp. 58-69
- Hirigoyen Marie-France, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle : démêler le vrai du faux*, Paris, Pocket, 2002, 443 p.
- Irlinger Patrick, « La demande du sport en France. Essai de détermination d'un profil de marché » in Loret Alain, *Sport et Management*, Dunod, 1993, pp. 185-207.
- Le Goff Jean-Pierre, *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte, 1996, 307 p.
- Pierre Julien, « L'usage du sport chez Nestlé France : opportunité ou contrainte ? » in *Cahier de publications doctorales* n°6, 2005, pp. 11-23.
- Pichot Lilian, « Les usages du sport par les entreprises : des stratégies entrepreneuriales aux stratégies des agents » in *Regards sociologiques*, n° 20, 2000, pp. 53-65.

- Pociello Christian, *Les cultures sportives : pratiques, représentations et mythes sportifs*, Paris, PUF, 1995, 286 p.
- Terret Thierry, *Histoire du sport*, Paris, PUF, 2007, 126 p.

## SPORT / SANTE

- Aeberhard Patrick et Bréchat Pierre-Henri, *Activités physiques et sportives santé publique, prévention des conduites dopantes*, Rennes, Ecole Nationale de la Santé Publique, 2003, 303 p.
- Boltanski Luc, « Les usages sociaux du corps » in *Annales E.S.C.*, n° 26, 1971, pp. 205-233.
- Bréchat Pierre-Henri, « Analyse des 14 actions nationales pour le déterminant de santé activités physiques et sportives en France de 2001 à 2006 » in *Santé publique*, vol. 21, n° 1, 2009, pp. 101-118.
- Bréchat Pierre-Henri et Lonsdorfer Jean, *La consultation de l'aptitude physique du senior*, Paris, Presses de l'EHESP, 2010, 241 p.
- Defrance Jacques, *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte, 1995, 123 p.
- Expertise collective, *Activité physique, contextes et effets sur la santé*, Paris, Inserm, 2008, 811 p
- Dumazedier Joffre, *Vers une civilisation du loisir ?*, Paris, Editions du Seuil, 1962, 264 p.
- Fassin Didier, Grandjean Hélène, Kaminski Monique, Lang Thierry et Leclerc Annette, *Les inégalités sociales de santé*, La Découverte, 2000, 448 p.
- Loirand Gildas, *Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement*, Paris, L'Harmattan, 2000, 212 p.
- Rauch André, *Histoire de la santé*, Presses Universitaires de France, Paris, 1995, 121 p.

## DOCUMENTATIONS INSTITUTIONNELLES

- Actes du colloque activités physiques et sportives : facteurs de santé du salarié et de l'entreprise, Association Nationale pour la Promotion des activités physiques et sportives dans le monde du travail, 1991, 19 p.
- Actes des Rencontres de Biarritz 2011 « Activités physiques et entreprise », novembre 2011. Voir article en ligne : <http://biarritzenforme.fr/>
- Compte-rendu des premières Assises du Sport d'entreprise, CNOSF, mars 2011. Voir article en ligne : [http://franceolympique.com/files/File/actions/diversite/sport\\_dentreprise.pdf](http://franceolympique.com/files/File/actions/diversite/sport_dentreprise.pdf)
- Documentation fournie par le Think Tank « Sport et Citoyenneté »
- « Les Cahiers de l'Animateur », Magazine mensuel publié par la Fédération Française du Sport pour Tous depuis janvier 2010
- Revues du Think Tank « Sport et Citoyenneté »
- « Sport et entreprise Magazine », Magazine mensuel publié par la Fédération Française du Sport d'Entreprise depuis janvier 2010
- « Sport et plein air », Magazine mensuel publié par la Fédération Sportive et Gymnique du Travail depuis janvier 2010
- Synthèse Malakoff-Médéric, « activité physique et sportive : comment agir ? », voir article en ligne : [http://www.sante-entreprise-malakoffmederic.com/attachments/305\\_APSagir.pdf](http://www.sante-entreprise-malakoffmederic.com/attachments/305_APSagir.pdf)

## ARTICLES DE PRESSE

- Béas Floriane, « Les pionniers du sport en entreprise », *Tendance Ouest Caen*, 27.10.2011, n° 105, p. 3
- Guthmann Anne, « Les sportifs cherchent un second souffle dans l'entreprise » in *Libération*, 25.02.1992., pp. 17-18.
- Sugnot Frédéric, « D'un trait de plume, on efface deux millions de sportifs en entreprise ! » in *L'Humanité*, 23.11.2002, p. 25
- Tello Laurent, « On ne s'appuie pas assez sur les entreprises », *Le Monde*, 05.11.2011
- Veunac Caroline, « Ces patrons venus du sport » in *L'Expansion*, 01.07.2002, p. 12

# ANNEXES

*Annexe 1 : Exemple de guide d'entretien destiné aux acteurs institutionnels*

*Annexe 2 : Guide d'entretien destiné aux dirigeants / DRH des entreprises*

*Annexe 3 : Guide d'entretien destiné aux salarié-e-s des entreprises*

*Annexe 4 : Questionnaire destiné aux dirigeants / DRH des entreprises*

*Annexe 5 : Questionnaire destiné aux salarié-e-s des entreprises*

*Annexe 6 : Lettre de prise de contact avec les entreprises – enquête quantitative*

*Annexe 7 : Liste des entreprises enquêtées et de leurs caractéristiques*

*Annexe 8 : Liste des entretiens réalisés et non-réalisés avec les acteurs institutionnels et ceux effectués dans les entreprises et institutions publiques françaises*

*Annexe 9 : Liste des sites web consultés*

## Annexe 1 : Exemple de guide d'entretien destiné aux acteurs institutionnels

### GUIDE D'ENTRETIEN TYPE « APS, SANTÉ ET ENTREPRISE »

Introduction et présentation du cadre de la recherche, de l'enquête et des finalités de celle-ci.

#### ▪ **Présentation de la structure**

##### **L'offre**

Pourriez-vous présenter aussi la structure (l'entreprise) dans laquelle vous travaillez ? Avez-vous des données chiffrées (activités, offres, nombre de salariés, développement) ?

Globalement, quelles sont les conceptions du sport en entreprise que l'on défend dans votre structure ? Autrement dit, pour vous, quelles sont les finalités du sport en entreprise ? Pourquoi ?

Pour vous, en quoi le marché de l'offre (type d'offre, finalités avancées, taille) a évolué ces dernières années ?

##### **La demande**

Quel type d'entreprise s'adresse à vous (taille, secteur public ou privé, implantation géographique) ?

En général, quelles sont leurs demandes ? L'évolution de la demande ?

Un point m'intéresse aussi : pour le chef d'entreprise et le salarié, comment bénéficier de votre offre ? Comment vous vous faites connaître auprès d'eux (publicité, réseaux) ?

Concrètement, comment ça se passe pour eux ? Auriez-vous un ou deux exemples de projets développés auprès de votre clientèle ?

#### ▪ **Le sport en entreprise et la santé**

La thématique de la santé des salariés est-elle récente ? Comment l'appréhendez-vous ? Est-ce un « argument majeur » de votre offre ? La demande a-t-elle évolué en ce sens ?

#### ▪ **La structure dans un réseau concurrentiel**

Qui sont vos interlocuteurs, partenaires et concurrents ?

#### ▪ **Motivations et freins au développement du sport sur le lieu de travail**

Selon vous, de la part des employeurs, quelles sont les motivations et les freins- obstacles (coûts, manques d'installations pas assez de disponibilité des employés, peu de demande etc.) à la pratique sportive sur le lieu de travail ?

Pour vous, quelles sont les caractéristiques des entreprises favorables au développement du sport en leur sein ? Et quelles sont vos offres qui connaissent le plus de succès et pour quelles raisons (coûts moins élevés, marketing, organisation facile, aspects ludiques, etc.) ?

Et de la part des salariés, quelles sont les motivations et les freins (coûts, manques d'installations pas assez de disponibilité des employés, peu de demande etc.) à la pratique sportive sur le lieu de travail ?

Avez-vous été confronté à des décalages entre les souhaits du dirigeant et ceux des salariés ?

#### ▪ **Préconisations et indicateurs**

Pour développer l'activité physique et sportive sur le lieu de travail, en termes de politiques publiques, quelles seraient selon vous les « bonnes pratiques » (issues de l'étranger) à valoriser ?

- *Savez-vous ce qu'à l'étranger, les structures équivalentes à la vôtre proposent ? Vous en inspirez-vous ?*

A votre avis, au sein de l'entreprise, quels critères permettraient de mesurer concrètement les effets positifs de la pratique physique et sportive (augmentation de la productivité, moins de retard, d'absentéisme et de congés maladies, moins de TMS et de stress) ?

- *Proposez-vous à vos clients d'évaluer les effets de l'offre ? Comment (tests) ?*

Pour finir, est-ce que vous auriez quelque chose à ajouter dont on n'aurait pas parlé sur ce thème passionnant ?

Merci de m'avoir accordé cet entretien. J'espère que vous accepterez que je vous recontacte pour éventuellement obtenir quelques petites précisions ou des contacts. A bientôt.

GUIDE D'ENTRETIEN « APS, SANTÉ ET ENTREPRISE »  
DIRIGEANTS D'ENTREPRISES – DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction et présentation du cadre de la recherche, de l'enquête et des finalités de celle-ci.

▪ **Présentation de la structure**

Pourriez-vous présenter aussi la structure (l'entreprise) dans laquelle vous travaillez ?  
Avez-vous des données chiffrées (nombre de salariés, secteur et activités, rapport au sport / implications dans le monde sportif (sponsoring, campagne de pub, communication)/nombre de salariés qui font du sport dans l'entreprise/données sur les salariés : âge, sexe, et autres données socio-démographiques/coûts annuels de l'investissement dans l'offre sportive/chiffre d'affaires) ?

▪ **L'offre**

Concrètement, quelle offre sportive est proposée aux salariés (sports ou activités ? Modalités d'encadrement ? Où ? Comment ? Quand ? Pour qui ? Pourquoi ? Les salariés doivent financer ? Quels moyens d'incitation sont mis en place pour qu'ils pratiquent ? Est-ce qu'ils participent tous ? Devez-vous mutualiser l'offre (avec d'autres petites entreprises) ?  
Pour être clair, qui est à l'initiative de votre offre sportive : le chef d'entreprise ou la DRH ou au contraire les salariés ou leurs représentants ? Qui a joué un rôle dans le développement de l'offre sportive (Les représentations du sport des dirigeants d'entreprise influencent-elles l'offre proposée aux salariés ?) ?

\*Au contraire pourquoi ne mettez-vous pas en place des activités physiques et sportives (les obstacles) ?

Globalement, quelles sont les conceptions de l'activité physique et sportive en entreprise que l'on défend dans votre structure ? Autrement dit, pour vous, quelles sont les finalités de l'activité physique et sportive dans votre entreprise ? Pourquoi ?

▪ **Le sport en entreprise et la santé**

La thématique de la santé des salariés est-elle récente ? Comment l'appréhendez-vous ?  
L'offre peut-elle aider à améliorer la santé (physique et morale, stress et autres, moins de TMS, de troubles du sommeil, de retard et d'absentéisme) de salariés ? Si oui, comment mesurez-vous cette amélioration ? Quels outils et indicateurs ?

▪ **La structure dans un réseau**

Pour développer l'offre sportive, qui sont vos interlocuteurs et partenaires ? Recevez-vous des aides (subventions locales, prêts d'installations, aides d'associations locales, FFSE, autres) ?

Auriez-vous des besoins spécifiques pour développer une plus grosse offre sportive ?

▪ **La prise en compte de la demande**

Pour le salarié, comment bénéficier de votre offre (la présenter en détail) ? Comment le mettez-vous au courant (lettre interne, réseaux, CE) ? Il y a-t-il des dispositifs incitatifs (coûts, aménagements horaires) ?

Comment évaluez-vous la demande sportive des salariés (qui, par quels moyens, boîte à idées, réunions, CE) ?

▪ **Motivations et freins au développement du sport sur le lieu de travail**

Selon vous, de la part des employeurs, quelles sont les motivations et les freins à la pratique sportive sur le lieu de travail ?

Et de la part des salariés, quelles sont les motivations et les freins à la pratique sportive sur le lieu de travail ?

Donnez des exemples...

▪ **Préconisations et indicateurs**

Selon vous, quelles aides pourrait-on (politiques publiques, acteurs publics) mettre en place à destination des entreprises pour aider au développement des activités physiques et sportives en entreprise ?

Savez-vous si à l'étranger, il y a des aides qui favorisent les entreprises dans ce domaine (« bonnes pratiques ») ? Pourquoi les étrangers peuvent le faire et pas nous en France ?

Donnez des exemples...

A votre avis, au sein de l'entreprise, quels critères permettraient de mesurer concrètement les effets positifs de la pratique physique et sportive (augmentation de la productivité, moins de retard, d'absentéisme et de congés maladies, moins de TMS) ?

Pour finir, est-ce que vous auriez quelque chose à ajouter dont on n'aurait pas parlé sur ce thème passionnant ?

Merci de m'avoir accordé cet entretien. J'espère que vous accepterez que je vous recontacte pour éventuellement obtenir quelques petites précisions ou des contacts. A bientôt.

### Annexe 3 : Guide d'entretien destiné aux salarié-e-s des entreprises

#### GUIDE D'ENTRETIEN « APS, SANTÉ ET ENTREPRISE » SALARIÉS – REPRÉSENTANTS SYNDICAUX/DU PERSONNEL – PRESIDENTS DE CE

Introduction et présentation du cadre de la recherche, de l'enquête et des finalités de celle-ci.

##### ▪ **Présentation de la structure**

Pourriez-vous présenter aussi la structure (l'entreprise) dans laquelle vous travaillez ? Et que dire du Comité d'entreprise ? Quelles sont les caractéristiques des salariés (nombre homme-femme, CSP) ? Que dire de leur taux de participation sportive ?

##### ▪ **Le rapport à l'offre**

Concrètement, quelle offre sportive est proposée aux salariés (sports ou activités ? Modalités d'encadrement ? Où ? Comment ? Quand ? Pour qui ? Pourquoi ? Les salariés doivent financer ? Quels moyens d'incitation sont mis en place pour qu'ils pratiquent ?) Est-ce qu'ils participent tous ? Et vous, est-ce que vous participez ? Pourquoi ?

Pour être clair, qui est à l'initiative de votre offre sportive : le chef d'entreprise ou la DRH ou au contraire les salariés ou leurs représentants ? Qui a joué un rôle dans le développement de l'offre sportive (Les représentations du sport des dirigeants d'entreprise influencent-elles l'offre proposée aux salariés ?) ?

Comment les salariés sont avertis de l'offre (lettre interne, réseaux, CE) ? Il y a-t-il des dispositifs incitatifs (coûts, aménagements horaires) ?

Pour la hiérarchie, les activités physiques et sportives dans l'entreprise, est-ce une priorité ? Quelque chose d'essentiel ? De dérisoire ?

##### ▪ **La demande**

Globalement, pour vous, quelles sont les conceptions de l'activité physique et sportive en entreprise ? Il y a-t-il uniquement du sport corporatif (modèle fédéral et compétitif) ? Autrement dit, pour vous, quelles sont les finalités de l'activité physique et sportive dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Est-ce que concrètement l'offre sportive dans l'entreprise répond à une véritable demande des salariés ? Vos souhaits sont-ils pris en compte par la hiérarchie ? Pourquoi et comment Avez-vous des exemples (demande écrite non écoutés, sondage dans le personnel) ?

Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients à pratiquer sur son lieu de travail ? Il y a-t-il une complémentarité avec le sport hors du cadre du travail ?

##### ▪ **Le sport en entreprise et la santé**

La thématique de la santé des salariés est-elle récente ? Comment l'appréhendez-vous ? L'offre peut-elle aider à améliorer la santé (physique et morale, stress et autres, moins de TMS, de troubles du sommeil, de retard et d'absentéisme) de salariés ? Si oui, comment mesurez-vous cette amélioration ? Quels outils et indicateurs ?

##### ▪ **La structure dans un réseau**

Qui sont vos interlocuteurs et partenaires ? Recevez-vous des aides (syndicats, élus locaux, subventions locales, prêts d'installations, aides d'associations locales, FFSE, autres acteurs) ? Auriez-vous des besoins spécifiques pour faire évoluer votre demande sportive ?

▪ **Motivations et freins au développement du sport sur le lieu de travail**

Selon vous, de la part des employeurs, quelles sont les motivations et les freins à la pratique sportive sur le lieu de travail ?

Et de la part des salariés, quelles sont les motivations et les freins à la pratique sportive sur le lieu de travail ?

Donnez des exemples...

▪ **Préconisations et indicateurs**

Selon vous, quelles aides pourrait-on (politiques publiques, acteurs publics) mettre en place à destination des entreprises pour aider au développement des activités physiques et sportives en entreprise ?

Savez-vous si à l'étranger, il y a des aides qui favorisent les entreprises dans ce domaine (« bonnes pratiques ») ? Pourquoi les étrangers peuvent le faire et pas nous en France ?

Donnez des exemples...

A votre avis, au sein de l'entreprise, quels critères permettraient de mesurer concrètement les effets positifs de la pratique physique et sportive (augmentation de la productivité, moins de retard, d'absentéisme et de congés maladies, moins de TMS) ?

Pour finir, est-ce que vous auriez quelque chose à ajouter dont on n'aurait pas parlé sur ce thème passionnant ?

Merci de m'avoir accordé cet entretien. J'espère que vous accepterez que je vous recontacte pour éventuellement obtenir quelques petites précisions ou des contacts. A bientôt.

**Annexe 4 : Questionnaire destiné aux dirigeants / DRH des entreprises**

**QUESTIONNAIRE DIRIGEANT – DRH (OU RESPONSABLE DU PERSONNEL)**

Nom de l'entreprise :	Localisation de l'entreprise
Date de passation :	Lieu de passation : zone rurale, urbaine ou péri-urbaine

❖ **Présentation de l'entreprise :**

**1. Secteur d'activité :**

1	Fabrication
2	Commerce
3	Service

**2. Activités**

--

**3. Nombre de salariés (équivalent TP ou nombre total de salariés) .....**

**4. Ancienneté de l'entreprise (Années).....**

❖ **Répondant :**

**5. Fonction .....**

**6. Sexe**

1.	Homme
2.	Femme

**7. Année de naissance.....**

**8. Dans l'entreprise qui décide l'offre d'activités physiques ou sportives ?**

.....

**9. Lien du décideur avec le sport**

1.	Sportif
2.	Ancien sportif
3.	Licencié à la FFSE ou autres fédérations de ce type ou autres organismes
4.	Spectateur sportif
5.	Engagements bénévoles
6.	Elus
7.	Autre, lequel ?.....
8.	Aucun

**10. Votre entreprise a-t-elle développé d'autres liens avec l'activité physique et sportive**

1.	Sponsoring
2.	Communication/publicité autour du sport
3.	Aide aux compétitions locales
4.	Autre,.....
5.	Non

**11. Pensez-vous que l'activité physique et sportive soit un bon support de communication ou un outil de management efficace ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**Représentations du sport et de l'activité physique**

**12. Selon vous quels sont les finalités du sport et de l'activité physique ?**

1	Bon pour la santé
2	Lien social
3	Evasion,
4	Défolement
5	Performance
6	Autre.....
7	Aucune

**13. Pouvez-vous me donner 3 mots qui définissent l'activité physique et sportive ?**

--

**❖ Offre au sein ou en lien avec l'entreprise :**

**14. Est-ce que l'entreprise propose à ses salariés des activités sportives ou physiques ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**15. Et des aménagements pour favoriser la pratique physique ou sportive de ses salariés ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

QUESTION 44

**16. Quel type d'aménagements ?**

1	Financiers
2	Aménagement du temps

.	
3	Autre.....
.	.....

**17. A la demande de qui ont été mises en place ces activités ?**

--

**18. Quel type d'activités sont proposées ?**

--

**19. Comment avez-vous choisi l'offre mise en place parmi l'ensemble des possibles ?**

--

**20. Les salariés ont été consultés ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**21. Ces activités ont lieu**

1.	Tous les jours
2.	Plusieurs fois par semaine Combien de fois ?
3.	De temps en temps Tous les combien ?
4.	Sur le temps du midi
5.	Avant ou après la journée de travail
6.	A un autre moment : quand ?

**22. Où ?**

1.	Au sein de l'entreprise
2.	Dans installations louées, par qui ?
3.	Dans installations prêtées, par qui ?
4.	Ailleurs, où ?

**23. Depuis combien de temps ?..... de**

**24. Qui encadre cette offre sportive ?**

1.	Avec prestataires de services
2.	En auto-organisation
3.	Avec du personnel salarié par l'entreprise
4.	Autre, comment ?

**25. Savez vous quel pourcentage de personnes pratiquent ?**  
.....

**26. Le taux de participation vous semble-t-il satisfaisant ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**27. Avez-vous une idée de qui sont les personnes qui participent ? (essayer de voir si données disponibles ?)**

--

**28. A votre avis, pourquoi tous les salariés ne participent pas ?**

--

**29. Est-ce que des dispositifs éventuels ont été mis en place pour inciter les salariés à participer aux activités sportives et physiques ?**

1.	Oui, lesquels ?
2.	Non

**30. Avez-vous des demandes d'une offre différente de la part de certains de vos salariés ?**

1. Oui	2. Non QUESTION 32
--------	-----------------------

**31. Pourquoi n'y répondez vous pas ? Quels sont les obstacles éventuels ?**

--

**32. Qui a pu vous aider pour mettre en place cette offre sportive ?**

--

**33. Quels atouts possédait votre entreprise pour mettre en place une offre d'activités physiques ou sportives ?**

1.	Installations
2.	Formateurs
3.	Salariés prêts à s'investir
4.	Autre, quoi ?.....

**34. Savez-vous avec quelle(s) les finalité(s) a été mis cette offre en place ?**

--

**35. Pensez-vous que ces finalités sont-elles atteintes ?**

1. Oui	2. Non
35bis. Pourquoi ?	

**36. Avez-vous mis en place des indicateurs pour mesurer cela (taux d'absentéisme, retards, etc.) ?**

1. Oui	2. Non
36bis. Lesquels ?	

**37. Si ces finalités n'ont pas été atteintes, Comment pensez-vous qu'elles pourraient être atteintes ?**

--

**38. Selon vous qu'est-ce que la mise en place de cette offre a eu pour conséquences pour les salariés ?**

1.	Moins d'absentéisme
2.	Moins d'arrêt de travail
3.	Moins d'accidents du travail
4.	Moins de stress
5.	Une meilleure cohésion entre salariés
6.	Autre, Quoi ?
7.	Aucune

**39. Pourriez-vous me dire quel est le coût pour l'entreprise ?**  
.....

**40. Et pour la personne ?**.....

**41. Avez-vous bénéficié d'une aide pour mettre en place ces activités physiques et sportives ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 68 page 7	

**42. L'aide dont vous avez bénéficié consistait en**

1.	Subventions
2.	Prestataires
3.	Prêt d'installations / de matériel
4.	Autre, quoi ?

**43. De qui provenait cette aide ?**

--

CONTINUER QUESTION 68 page 7

\*\*\*\*\*

44. Pourquoi ne proposez vous pas d'activité physique ou sportive à destination de vos salariés ?

--

45. Pensez ou souhaitez-vous dans un futur proche mettre en place des activités sportives pour vos salariés ?

1. Oui	2. Non ALLER A LA QUESTION 61
--------	----------------------------------

46. Vos salariés vous demandent-ils une offre d'activités physiques et sportives ?

1. Oui	2. Non
--------	--------

47. Quel type d'offre pensez-vous proposer ?

--

48. Avez-vous des demandes d'une offre différente de la part de certains de vos salariés ?

1. Oui	2. Non QUESTION 50
--------	-----------------------

49. Pourquoi n'y répondez vous pas ?

--

50. Ces activités auraient lieu?

1.	Tous les jours
2.	Plusieurs fois par semaine Combien de fois ?
3.	De temps en temps Tous les combien ?
4.	Sur le temps de midi
5.	Sur les horaires de travail
6.	En dehors des horaires de travail

51. Où ?

1.	Au sein de l'entreprise / sur le lieu de travail
2.	Dans installations louées, par qui ?
3.	Dans installations prêtées, Par qui ?

4.	Ailleurs, où ?
----	----------------

**52. Qui encadrerait cette offre sportive ?**

1.	Avec prestataires de services
2.	En auto-organisation
3.	Autre, comment ?

**53. Quels atouts possède votre entreprise pour mettre en place une offre d'activités physiques ou sportives ?**

1.	<b>Installations</b>
2.	<b>Formateurs</b>
3.	<b>Salariés prêts à s'investir</b>
4.	<b>Autre, quoi ?</b> .....

**54. Avec quelle(s) finalité(s) pensez-vous mettre cette offre en place**

--

**55. Avez-vous essayé de vous faire aider pour mettre en place une offre sportive au sein de votre entreprise ?**

1. Oui	2. Non ALLER QUESTION 58
--------	-----------------------------

**56. De qui ?**

--

**57. Et cette aide consisterait en**

1.	Subventions
2.	Prestataires
3.	Prêt d'installations / de matériel
4.	Autre, quoi ?

**58. Selon vous qui pourrait/devrait vous aider à mettre cette offre en place ?**

--

**59. Pourriez-vous me dire quel serait le coût pour l'entreprise ?**.....

**60. Et pour la personne ?**.....

**ALLER A LA QUESTION 68 page 7**

**61. Pourquoi ne souhaitez vous pas mettre en place des activités physiques et sportives?**

--

**62. Quels sont les freins ou les obstacles que vous rencontrez ?**

--

**63. Qu'est-ce qui pourrait vous aider ou vous motiver à mettre en place une offre sportive ?**

--

**64. Pour mettre en place une offre d'activités physiques ou sportives au sein de votre entreprise, avez-vous essayé de bénéficier d'aides telles que**

1.	Subventions
2.	Prestataires
3.	Prêt d'installations / de matériel
4.	Autres, quoi ?

**65. Selon vous qui pourrait/devrait vous aider à mettre cette offre en place ?**

--

**66. Avez-vous consulté vos salariés ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**67. Vos salariés vous ont fait part d'un souhait de mettre en place des activités sportives ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**CONTINUER**

**68. Vos salariés participent-ils à des compétitions, événements sportifs ou autres ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**69. Les encouragez-vous à le faire ?**

1. Oui	2. Non QUESTION 71
--------	-----------------------

**70. Pourquoi, avec quelles finalités ?**

--

**71. Vos salariés sont-ils adhérents à la FFSE (ou autres fédérations du même genre) ou autres ?**

1. Oui	2. Non ALLER A LA QUESTION 73
--------	----------------------------------

**72. Savez vous combien ? .....**

**73. Et votre entreprise est-elle adhérente à la FFSE (ou autres fédérations du même genre) ou autres ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**74. Pourquoi ?**

--

**Connaissance offre, liens avec acteurs du sport en entreprise**

**75. D'après vous, quels interlocuteurs devraient vous venir en aide dans la mise en place d'un dispositif (monde sportif, élus locaux, etc.) ?**

--

**76. D'après vous, les pouvoirs publics devraient-ils vous aider ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**77. Comment concrètement**

1.	Mesures fiscales, par exemple.....
2.	Prêt d'installations
3.	Autre, quoi ?.....

**78. Connaissez-vous des initiatives d'autres entreprises, françaises ou étrangères, dans l'offre d'activité physique et sportive à destination de ses salariés**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**79. Lesquelles et Qu'en pensez-vous ?**

--

**Attention à la santé des salariés :**

**80. Quels sont les maux (physiques ou moraux) dont souffrent particulièrement vos salariés ?**

--

**81. Pensez-vous qu'une offre physique ou sportive en rapport avec l'entreprise puisse améliorer cela ?**

1. Oui	2. Non
--------	--------

**82. A travers quels médias / campagnes de communication / organismes avez-vous entendus parler des « bienfaits » du sport et de l'activité physique ?**

1. Oui	2. Non
<b>Par exemple (campagnes de sensibilisation (mangez bougez, rapport de l'OMS, etc.), connaissance de l'existence de la FFSE)</b>	

**83. Outre l'activité physique et sportive, votre entreprise met-elle des choses en place pour favoriser la bonne santé morale et physique de ses salariés ?**

1. Oui	2. Non QUESTION 85
--------	-----------------------

**84. Quoi ?**

--

**85. Etes-vous incité à prendre en compte cette question de la santé des salariés ?**

1. Oui	2. Non QUESTION 87
--------	-----------------------

**86. Par qui ?**

--

**87. Quels sont vos interlocuteurs dans ce domaine ?**

--

**Expression libre :**

**88. Avez-vous des choses à préciser, à ajouter, à mentionner sur la question de l'offre physique ou sportive des entreprises à destination de leurs salariés et les conséquences sur leur santé morale et physique ?**

Nous vous remercions de votre collaboration

Annexe 5 : Questionnaire destiné aux salarié-e-s des entreprises

**QUESTIONNAIRE SALARIES  
(OU REPRESENTANT SYNDICAL OU AUTRES)**

Nom de l'entreprise :		Localisation de l'entreprise :	
Nombre des salariés dans l'entreprise :		Activité de l'entreprise :	
- 9	Entre 10 et 49	+ de 50	

**1. Ancienneté du salarié dans l'entreprise ?.....**

**2. Fonction du salarié dans l'entreprise ?.....**

**3. Sexe**

1.	Homme
2.	Femme

**4. Année de naissance.....**

**5. Niveau d'études**

1.	Jamais scolarisé
2.	Primaire
3.	Secondaire
4.	Supérieur

**6. Etes-vous**

1.	Sportif
2.	Ancien sportif
3.	Licencié à la FFSE ou autres fédérations de ce type ou autres organismes
4.	Spectateur sportif
5.	Engagements bénévoles
6.	Elus
7.	Autre, lequel ?.....
8.	Aucun

**7. Pouvez-vous me donner 3 mots qui définissent pour vous l'activité physique et sportive ?**

--------------

**8. Quelles sont les finalités que vous associez à la pratique physique et sportive ?**

----------------------

**9. Selon vous, que peut apporter la pratique d'une activité physique ou sportive en entreprise aux salariés ?**

--

**❖ Offre au sein ou en lien avec l'entreprise :**

**10. Est-ce que dans le cadre de votre travail vous pouvez pratiquer une activité physique ou sportive ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 33	

**11. Quel type d'activité (s) vous êtes proposée ?**

--

**12. Ces activités ont lieu**

1.	Tous les jours
2.	Plusieurs fois par semaine Combien de fois ?
3.	De temps en temps Tous les combien ?
4.	Sur le temps du midi
5.	Avant ou après la journée de travail
6.	A un autre moment : quand ?.....

**13. Où ?**

1.	Sur le lieu de travail / dans l'entreprise
2.	Dans installations louées, par qui ?
3.	Dans installations prêtées, par qui ?
4.	Ailleurs, où ?

**14. Qui encadre cette offre sportive ?**

1.	Avec prestataires de services
2.	En auto-organisation
3.	Autre, comment ?

**15. A quelles conditions ?**

1	Financiers, <span style="float: right;">Quel est le</span> coût ?.....
2	Aménagement <span style="float: right;">du</span> temps.....
3	Autre..... .....

**16. Depuis combien de temps cela a-t-il été mis en place ?**

--

**17. Avez-vous participé à la mise en place de l'offre sportive ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 19	

**18. Comment avez-vous choisi parmi l'ensemble des possibles ?**

--

**QUESTION 20**

**19. Est-ce qu'il y a une raison en particulière pour laquelle vous n'avez pas participé à la mise en place de l'offre ?**

--

**20. L'offre proposée est-elle adaptée à vos propres envies et besoins ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 22	

**21. Pouvez-vous me dire pour quoi ?**

--

**22. A votre avis, est-ce que l'offre proposée correspond aux attentes de l'ensemble des collègues ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 25	

**23. Que faudrait-il changer ?**

--

**24. En avez-vous déjà parlé à vos supérieurs ? Quelle a été leur réponse ?**

--

**25. A la demande de qui a été mise en place l'offre sportive ?**

--

**26. Pourquoi pensez-vous que votre employeur est actif dans ce domaine ?**

--

**27. Parmi vos collègues avez-vous remarqué qui sont ceux qui participent le plus (selon l'âge, le sexe, le type d'emploi, la situation familiale, le passé sportif, etc.) ?**

--

**28. Avec quel(s) objectif(s) vous pratiquez une activité physique ou sportive au travail ?**

1	Bon pour la santé
.	
2	Lien social
.	
3	Evasion
.	
4	Défolement
.	
5	Performance
.	
6	Accès à une activité à bas coût, accessibilité facilitée
.	
7	Pratique car pendant le temps / sur le lieu de travail
.	
8	Autre.....
.	.....
9	Aucune
.	

**29. Votre employeur vous propose-t-il de participer à des événements sportifs ponctuels (compétitions, challenge, etc.) ?**

1. Oui	2. Non
	QUESTION 31

**30. De quel type ?**

--

**31. Avez-vous déjà participé à des événements ou animations sportifs dans le cadre du sport en entreprise ?**

1. Oui	2. Non
	QUESTION 43

**32. Lequel ?**

**ALLER A LA QUESTION 43**

\*\*\*\*

**33. D'après vous pourquoi votre employeur ne vous propose pas de pratiquer une activité physique ou sportive ?**

**34. S'il y avait une possibilité de pratiquer dans le cadre de votre travail, le feriez-vous ?**

1. Oui	2. Non
	QUESTION 41

**35. Quel type d'offre souhaiteriez-vous ?**

**36. Avec quel(s) objectif(s) souhaitez-vous pratiquer une activité physique ou sportive ?**

1	Bon pour la santé
.	
2	Lien social
.	
3	Evasion,
.	
4	Défoulement
.	
5	Performance
.	
6	Accès à une activité à bas coût, accessibilité facilitée
.	
7	Pratique pendant les heures de travail / sur le lieu de travail
.	
8	Autre.....
.	.....
9	Aucune
.	

**37. Vous, vos collègues ou vos représentants ont-ils déjà demandé ce type d'offre à votre employeur ?**

1. Oui	2. Non QUESTION 43	3. NSP QUESTION 43
--------	-----------------------	-----------------------

**38. Savez-vous quelle a été la réponse ?**

**39. Savez-vous quelle est la position des syndicats / représentants du personnel vis-à-vis de ça ?**

**40. Et celle de la médecine du travail ?**

**ALLER A LA QUESTION 43**

**41. Pourquoi vous ne souhaitez pas pratiquer une activité sportive dans le cadre de votre travail ?**

**42. Qu'est-ce qui pourrait vous aider ou vous motiver à pratiquer un sport ?**

**CONTINUER**

\*\*\*\*\*

**43. Pensez-vous que les pouvoirs publics devraient intervenir pour favoriser la pratique des salariés ?**

1. Oui	2. Non	3. NSP
--------	--------	--------

**44. Est-ce que vous faites du sport en dehors de votre travail ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 46	

**45. Quels sont pour vous les avantages d'une activité physique ou sportive sur le lieu de travail par rapport à une activité physique en dehors ?**

**46. Dans le passé avez-vous pratiqué un sport ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 48	

**47. Pourquoi avez-vous arrêté ?**

❖ **Connaissance offre, liens avec acteurs du sport en entreprise**

**48. Savez-vous qui peuvent être vos interlocuteurs privilégiés (au sein de l'entreprise ou en dehors) en ce qui concerne la pratique physique ou sportive en entreprise ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 52	

**49. Qui ?**

**50. Les avez-vous déjà sollicités ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 52	

**51. Pour quoi ?**

**52. Connaissez-vous, via des collègues ou des connaissances, des initiatives d'autres entreprises, françaises ou étrangères, dans l'offre d'activité physique et sportive à destination de ses salariés ?**

1. Oui	2. Non
QUESTION 54	

53. Lesquelles et Qu'en pensez-vous ?

--

❖ **Attention à la santé des salariés :**

54. Avez-vous été malade durant l'année dernière ?

1. Oui	2. Non
	QUESTION 56

55. Si oui, pouvez-vous me dire de quel type de problème avez-vous souffert ?

--

56. Savez-vous quels sont les maux (physiques ou moraux) dont souffrent les salariés de votre entreprise ?

--

57. Pensez-vous que la pratique d'une activité physique ou sportive peut améliorer votre santé physique ou mentale ?

1. Oui	2. Non	3. NSP
--------	--------	--------

58. Outre l'activité physique et sportive, votre entreprise met-elle des choses en place pour favoriser la bonne santé morale et physique de ses salariés ?

1. Oui	2. Non
	QUESTION 60

59. Quoi ?

--

❖ **Expression libre :**

**60. Avez-vous des choses à préciser, ajouter, mentionner sur la question de l'offre physique ou sportive des entreprises à destination de leurs salariés et les conséquences sur leur santé morale et physique ?**

**Nous vous remercions de votre collaboration.**

Annexe 6 : Lettre de prise de contact avec les entreprises – enquête quantitative



Paris, le 21 novembre 2011

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'une étude réalisée par le Centre Maurice Halbwachs (CMH), équipe de recherche du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) dont je fais partie, pour le Centre d'Analyse Stratégique, nous nous intéressons à la question de l'activité physique et/ou sportive sur le lieu de travail, et/ou en lien avec l'entreprise.

Le but de cette recherche consiste à analyser le degré de sensibilisation et d'action des entreprises sur cette question, à évaluer l'offre des entreprises et la demande des salariés dans ce secteur, mais également de mettre en lumière les facteurs favorables au développement de l'activité physique et/ou sportive en lien avec l'entreprise ou les éventuels obstacles rencontrés par les entreprises dans ce domaine.

Votre entreprise fait partie de l'échantillon de 100 entreprises qui a été constitué de manière aléatoire. Ainsi, nous nous adressons à vous pour solliciter votre participation à cette recherche. Nous souhaiterions faire passer deux questionnaires dans votre entreprise (par téléphone ou en nous déplaçant, selon votre choix) : l'un auprès d'un dirigeant (ou un responsable/gestionnaire des ressources humaines) et l'autre auprès d'un(e) salarié(e) de votre entreprise.

Les règles éthiques et de confidentialité en matière de données seront totalement respectées. Les données recueillies seront anonymisées, traitées à des fins statistiques et utilisées exclusivement dans le cadre de cette recherche.

La passation de ces questionnaires est déterminante pour mener à bien cette recherche, aussi votre participation s'avère particulièrement importante pour notre équipe.

Si vous acceptez de répondre à notre sollicitation, la passation des deux questionnaires (un à votre destination ou à celle d'un gestionnaire/responsable du personnel et un second à destination d'un(e) salarié(e) de votre entreprise) sera bien entendu fixée en fonction de vos disponibilités et selon le mode de passation (par téléphone ou sur le lieu de votre entreprise) décidé par vos soins.

Me tenant à votre entière disposition si vous souhaitez des renseignements complémentaires et dans l'attente de votre réponse, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Ingrid Bejarano  
Ingrid.Bejarano@ehess.fr  
Tel : 06 48 58 95 90

**Annexe 7 : Liste des entreprises enquêtées quantitativement et principales caractéristiques**

1	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans le conseil en architecture de systèmes d'information, conception et mise en œuvre de plateformes e-business Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
2	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans le financement immobilier Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
3	Entreprise du secteur privé, implantée dans la banlieue de Paris Spécialisée dans le secteur de la production, distribution, transmission d'électricité Plus de 50 salariés Propose des activités sportives aux salariés
4	Entreprise du secteur privé, implantée dans toute la France Spécialisée dans la vente des produits en lien avec l'optique Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
5	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans l'édition Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
6	Entreprise du secteur bancaire, implantée dans toute la France Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
7	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans l'étude et conseil en matière architecturale Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
8	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans l'étude et conseil en matière d'infrastructure Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
9	Organisation non-gouvernementale implanté en banlieue parisienne Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
10	Entreprise du secteur privé, implantée en France Spécialisée dans la vente des produits en lien avec la pratique sportive Plus de 50 salariés Propose des activités sportives aux salariés

11	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en France  Spécialisée dans l'offre des services en relation avec le corps et le bien-être  Plus de 50 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
12	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en France  Spécialisée dans la vente de denrées alimentaires  Plus de 50 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
13	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en France  Spécialisée dans la certification des entreprises et des produits  Plus de 50 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
14	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en banlieue parisienne  Spécialisée dans l'édition  Plus de 50 salariés  Propose des activités sportives aux salariés</p>
15	<p>Enseignement supérieur, implanté à Paris  Plus de 50 salariés  Propose des activités sportives aux salariés</p>
16	<p>Fondation privé, implantée à Paris  Mission de soutien et d'accompagnement à la recherche  Plus de 50 salariés  Propose des activités sportives aux salariés</p>
17	<p>Enseignement supérieur, implanté en Ile de France  Plus de 50 salariés  Propose des activités sportives aux salariés</p>
18	<p>Organisation non-gouvernementale implanté à Paris  Plus de 50 salariés  Propose des activités sportives aux salariés</p>
19	<p>Entreprise du secteur privé, implantée à Paris  Spécialisée dans l'étude et conseil en matière de produits immobilières  Entre 10 et 49 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
20	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en Ile-de-France  Spécialisée dans la production et vente de produits informatiques  Plus de 50 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
21	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en Ile-de-France  Revue, magazine  Plus de 50 salariés</p>

	Propose des activités sportives aux salariés
22	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile-de-France Pépinière Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
23	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile-de-France Spécialisée dans le traitement et la diffusion dématérialisés des contenus de la Presse et la restitution décisionnelle des données relatives aux entreprises Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
24	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile-de-France Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
25	Enseignement supérieur, implanté en France Plus de 50 salariés Propose des activités sportives aux salariés
26	Entreprise du secteur public, implantée en Ile-de-France Entre 10 et 49 salariés Propose des activités sportives aux salariés
27	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans le recrutement Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
28	Enseignement, implanté en Ile de France Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
29	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans le recrutement d'hôtesse Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
30	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans les assurances Plus de 50 salariés Propose des activités sportives aux salariés
31	Service public en Ile de France Plus de 50 salariés Propose des activités sportives aux salariés
32	Enseignement supérieur, implanté à Paris Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés

33	<p>Entreprise du secteur privé, implantée à Paris  Spécialisée dans les transactions informatiques  Plus de 50 salariés  Propose des activités sportives aux salariés</p>
34	<p>Ministère  Plus de 50 salariés  Propose des activités sportives aux salariés</p>
35	<p>Entreprise du secteur privé, implantée à Paris  Cabinet d'avocats  Entre 10 et 49 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
36	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France  Spécialisée dans l'immobilier  Entre 10 et 49 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
37	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France  Spécialisée dans le conseil d'ingénierie  Plus de 50 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
38	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France  Spécialisée dans les véhicules  Plus de 50 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
39	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France  Spécialisée dans la production de produits pour les hôtels  Moins de 10 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
40	<p>Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France  Spécialisée dans le revêtement des sols  Plus de 50 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
41	<p>Marie en Ile de France  Plus de 50 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
42	<p>Entreprise du secteur privé, implantée à Paris  Spécialisée dans le recrutement  Moins de 10 salariés  Ne propose pas des activités sportives aux salariés</p>
43	<p>Entreprise du secteur privé, implantée à Paris  Spécialisée dans la restauration  Moins de 10 salariés</p>

	Ne propose pas des activités sportives aux salariés
44	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France Spécialisée dans la vente d'ouvrages Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
45	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans l'hébergement Moins de 10 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
46	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France Spécialisée dans la production et vente de produits de beauté Moins de 10 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
47	Enseignement supérieur, implanté à Paris Plus de 50 salariés Propose des activités sportives aux salariés
48	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans la restauration Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
49	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans la restauration Moins de 10 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
50	Entreprise du secteur privé, implantée en France Spécialisée dans l'impression et reprographie Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
51	Entreprise du secteur privé, implantée en France Spécialisée dans la vente de fournitures de bureau Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
52	Entreprise du secteur privé, implantée en France Spécialisée dans la vente de fournitures de bureau Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
53	Entreprise du secteur privé, implantée à Paris Spécialisée dans la restauration Moins de 10 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés

54	Recherche scientifique, implanté à Paris Plus de 50 salariés Propose des activités sportives aux salariés
55	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France Spécialisée dans l'édition de logiciels d'ingénierie Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
56	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France Spécialisée dans l'édition de logiciels d'ingénierie Plus de 50 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés
57	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France Centre équestre Plus de 50 salariés Propose des activités sportives aux salariés
58	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France Think-Tank en lien avec le sport Moins de 10 salariés Propose des activités sportives aux salariés
59	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France Spécialisée dans la vente de produits et programmes informatiques Plus de 50 salariés Propose des activités sportives aux salariés
60	Entreprise du secteur privé, implantée en Ile de France Spécialisée dans le conseil en communication Entre 10 et 49 salariés Ne propose pas des activités sportives aux salariés

**Annexe 8 : Liste des entretiens réalisés et non-réalisés avec les acteurs institutionnels et ceux effectués dans les entreprises et institutions publiques françaises**

<b>LISTE DES ENTRETIENS REALISES AVEC LES ACTEURS CONCERNES PAR LA PROBLEMATIQUE « SPORT-ACTIVITE PHYSIQUE, ENTREPRISE ET SANTE »</b>				
<i>Acteurs / Institutions</i>	<i>Interlocuteur identifié</i>	<i>Type d'échanges</i>	<i>Lieu</i>	<i>Durée</i>
<b>Les acteurs du monde sportif</b>				
Comité Nationale Olympique et Sportif Français (CNOSF)	Directeur de la Délégation « Sport et diversité des pratiques » et chargé de mission	Face à face	Paris	01H00
Fédération Française du Sport d'Entreprise (FFSE)	Directeur Technique National	Face à face	Paris	01H00
Fédération Sportive Olympique 1	Président d'une commission régionale corporative	Face à face	IDF	01H00
Fédération Sportive 2	Responsable de la commission corporative et vétérans	Téléphonique	Paris	00H40
Fédération Sportive 3	Vice-Président	Face à face	Paris	00H50
Centre National pour le Développement du Sport (CNDS)	Secrétaire Général	Face à face	Paris	01H00
Fédération Française du Sport pour Tous (FFST EPPM)	Conseiller Technique Régional « santé-prévention-recherche »	Face à face	Paris	01H00
Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire (FFEPGV)	Directeur Technique National	Face à face	IDF	01H00
Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique (UFOLEP)	Conseiller Technique National chargé de la vie sportive et du sport en entreprise	Téléphonique	Paris	00H35
Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT)	Responsable de la commission « sport associatif dans le monde du travail »	Face à face	IDF	02H00
<b>Les autres acteurs institutionnels concernés (santé et travail)</b>				
Médecine du travail et de prévention	Médecin spécialiste	Téléphonique	IDF	00H30
<b>Les acteurs du monde de l'entreprise</b>				
Mission « Sport et entreprise » du Medef	Directeur de mission	Face à face	IDF	01H00
Syndicat 1 : Force Ouvrière	Secrétaire Confédéral	Face à face	Paris	01H00
Syndicat 2 : Confédération Générale du Travail	Conseiller Confédéral	Face à face	IDF	01H30
Observatoire de la Parentalité en entreprise	Directeur	Face à face	IDF	00H45

<b>Les acteurs locaux : élus et (inter)collectivités locales</b>				
Association Nationale Des Elus en charge du Sport (ANDES)	Directeur	Téléphonique	Paris	00H30
Parlement européen	Attachée parlementaire, spécialiste des politiques sportives européennes	Face à face	Paris	00H45
<b>Les experts – instances de réflexion – universitaires spécialisés</b>				
Think Tank « Terra Nova »	Coordinateur Pôle Sport	Face à face	Paris	Echanges
Think Tank « Sport et citoyenneté »	Directeur et Chargé de développement	Face à face	Paris	01H00
Sociologue	B. Barbusse	Face à face	IDF	Echanges
Sociologue	F. Burlot	Face à face	Paris	Echanges
<b>Les acteurs marchands du secteur</b>				
Entreprise spécialisée 1	Directrice	Face à face	Paris	01H00
Entreprise spécialisée 2	Directeur	Téléphonique	Paris	00H45

**LISTE DES ENTRETIENS NON-REALISES AVEC LES ACTEURS POTENTIELLEMENT CONCERNES PAR  
LA PROBLEMATIQUE « SPORT-ACTIVITE PHYSIQUE, ENTREPRISE ET SANTE »  
AUCUNE REPONSE MALGRE PLUSIEURS RELANCES**

<i>Acteurs / Institutions</i>	<i>Interlocuteur</i>	<i>Type d'échanges</i>	<i>Lieu</i>	<i>Durée</i>
<b>Les acteurs du monde sportif</b>				
Fédération Européenne du Sport d'Entreprise (EFCS)	Pas de réponse			
<b>Les autres acteurs institutionnels concernés (santé et travail)</b>				
Ministère de la Santé	Impossible d'identifier un interlocuteur dédié et/ou pas de réponse			
Ministère du Travail	Impossible d'identifier un interlocuteur dédié et/ou pas de réponse			
Observatoire régional de la santé au travail (ORST)	Impossible d'identifier un interlocuteur dédié et/ou pas de réponse			
Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé (INPES)	Impossible d'identifier un interlocuteur dédié et/ou pas de réponse			
Conseil National des Activités Physiques et Sportives (CNAPS)	Impossible d'identifier un interlocuteur dédié et/ou pas de réponse			
<b>Les acteurs du monde de l'entreprise</b>				
Syndicat : CFE-CGC	Impossible d'identifier un interlocuteur et/ou pas de réponse			
Association Nationale des DRH	Impossible d'identifier un interlocuteur dédié et/ou pas de réponse			
Observatoire de la Responsabilité Sociale en Entreprise	Impossible d'identifier un interlocuteur dédié et/ou pas de réponse			

**LISTE DES ECHANGES REALISES AVEC LES ACTEURS INDIQUANT NE PAS DEVELOPPER DE REFLEXION/ACTION SUR LA THEMATIQUE « SPORT-ACTIVITE PHYSIQUE, ENTREPRISE ET SANTE »  
(NE DONNANT DONC PAS LIEU A UN ENTRETIEN APPROFONDI)**

<i>Acteurs / Institutions</i>	<i>Interlocuteur</i>	<i>Type d'échanges</i>	<i>Lieu</i>	<i>Durée</i>
<b>Les autres acteurs institutionnels concernés (santé et travail)</b>				
Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)	Secrétaire	Téléphonique	Paris	00H10
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé – Bureau de l'Action Sociale	Nouveau responsable de la Direction des Ressources Humaines			
Agence pour l'Education par le Sport	Secrétaire	Téléphonique	Paris	00H10
<b>Les acteurs locaux : élus et (inter)collectivités locales</b>				
Association des Maires de France (AMF)	Chargée des sports	Courrier puis téléphonique	Paris	00H10
Mairie de Paris – Service des Sports	Cabinet de l'Adjoint au Maire de Paris chargé des sports	Téléphonique puis courrier électronique	Paris	00H15
<b>Les acteurs du monde de l'entreprise</b>				
Réseau Entreprendre	Secrétaire	Courrier électronique puis téléphonique	Paris	00H10
Tendance CE	Secrétaire	Téléphonique puis courrier électronique	Paris	00H15

<b>LISTE DES 26 ENTRETIENS REALISES DANS LES ENTREPRISES PRIVEES ET INSTITUTIONS PUBLIQUES</b>					
<i>Fonction</i>	<i>Présentation</i>	<i>Rapport à la pratique sportive (hors lieu de travail)</i>	<i>Type d'échanges</i>	<i>Lieu</i>	<i>Durée</i>
<i>Ecole Nationale de Formation</i>					
1 formateur (un homme), ancien étudiant-stagiaire	35 ans, Cadre supérieur dans la Fonction Publique Marié, deux enfants.	Il a eu une enfance sportive : sports individuels (judo et natation) puis a fait du football en club. Il a été marqué positivement par son investissement sportif à l'UNSS au collège (championnat régional et de France en handball, rugby et cross). Pendant les études, il est toujours licencié dans son club de football jusqu'à ses 26 ans. Avec la naissance de ses enfants, il quitte son club et pratique de manière informelle le footing et le vélo.	Face à face	IDF	00H40
1 formatrice (une femme), ancienne étudiante-stagiaire	23 ans, Cadre supérieure dans la Fonction Publique. Master à l'Institut d'Etudes Politiques. Célibataire, sans enfant.	Depuis l'âge de 5 ans, elle a fait du tennis en club (loisir et compétition (niveau 15-3)). Pendant les études, elle a pratiqué le volley-ball et un peu de badminton. Actuellement, elle n'est pas licenciée dans un club.	Face à face	IDF	00H40
Directeur des activités périscolaires		Sportif depuis plus de 50 ans.	Face à face	IDF	01H00
<i>Collectivité locale</i>					
Maire	Maire PS de T depuis 1995, élu municipal depuis 1977.		Face à face	IDF	01H00

Directeur général des services			Face à face	IDF	01H00
Directrice des Ressources Humaines			Face à face	IDF	01H00
Directrice du Pôle des Ressources Humaines, financières et des systèmes d'information	A 40 ans, elle encadre une équipe d'une trentaine de personnes. Elle a été recrutée à <i>la Mairie</i> en tant que DRH en 2004. Elle occupé des fonctions de DRH dans une autre mairie. Mariée, 3 enfants.	De l'enfance à la classe de seconde, elle joue régulièrement au tennis. Au collège, elle fait aussi de la gymnastique en UNSS. Ensuite, de manière informelle et irrégulière, il lui arrive de courir, de nager et de skier et de jouer un peu au tennis. Depuis 2009, elle est inscrite dans un club de tennis (équipe-femme) et est classée (entraînement une fois par semaine plus souvent une compétition par semaine). Elle attache aussi de l'importance au « <i>sport en famille</i> ».	Face à face	IDF	00H40
Responsable de l'Amicale du Personnel	A <i>la Mairie</i> depuis 17 ans. Elle est employée mais est élue sur un programme par les agents municipaux.		Face à face	IDF	00H40
Responsable de l'Unité Jeunesse et Sports	Il a 45 ans et est marié.	Il pratique régulièrement en loisir le vtt et la course à pied.	Téléphonique	Paris	00H30
<i>Entreprise M</i>					
Directeur des relations sociales	Fonctions : représenter la direction générale dans les instances représentatives du personnel au niveau central (Comité Central d'entreprise, délégués		Face à face	IDF	00H45

	<p>syndicaux centraux) et de négociateur avec les partenaires sociaux. Il analyse aussi les textes législatifs en droit social et en droit du travail. Il travaille dans l'entreprise depuis dix ans.</p>				
4 salariés (hommes)	<p>4 hommes trentenaires (trois cadres et un technicien), en couple, avec enfants, ayant au minimum BAC +2, vivant en grande banlieue parisienne, tous à plus de vingt kilomètres de leur lieu de travail. Ils travaillent dans l'<i>entreprise M</i> depuis au moins cinq années.</p>	<p>Ils ont une pratique sportive licenciée durant l'enfance, l'adolescence et les études et ont ainsi découvert plusieurs sports individuels (judo, tennis) et collectifs (football).</p>	Face à face	IDF	02H00
Secrétaire du Comité d'Entreprise	<p>57 ans, technicien, salarié de l'<i>entreprise M</i> depuis 1974, responsable syndical CGT, ancien Secrétaire du CE, aujourd'hui Secrétaire-adjoint.</p>	<p>Footballeur, particulièrement en corporatif.</p>	Face à face	IDF	01H00
Responsable « enfance » du Comité d'Entreprise	<p>30 ans, employé du CE de l'<i>entreprise M</i> depuis 2 ans, a obtenu une Licence STAPS. En couple, sans enfant.</p>	<p>Ancien sportif licencié en football.</p>	Face à face	IDF	00H45

Responsable « communication » du Comité d'Entreprise (femme)	Employée du CE de l' <i>entreprise M</i> depuis un an et demi. Célibataire, sans enfant.	Elle a fait beaucoup de sport étant jeune, aujourd'hui a la trentaine et pratique de manière occasionnelle au Club Med Gym, salle de sport près de son domicile à Paris.	Face à face	IDF	00H35
<i>Institution publique 1</i>					
Membre de la Direction (femme)	Elle y travaille depuis 15 ans et est actuellement à la Direction. Cadre, 60 ans, mariée avec enfants.	Elle a toujours fait un peu du sport. Elle est attachée au footing dominical une ou deux fois par semaine.	Face à face	Paris	00H40
Membre de la Direction (homme)	30 ans, cadre, marié, un enfant. 3 ans d'ancienneté.	Il a pratiqué le volleyball de manière licenciée mais pas systématiquement compétitive (UNSS, club, corporatif) et football à 7 auto-arbitré (approche loisir avec la FSGT). A toujours fait du sport en dehors de l'entreprise jusqu'en 2010.	Face à face	Paris	00H40
Chargé de mission	Cadre, 30 ans, célibataire et sans enfant. Jamais marié.	Enfant, très tôt, a fait beaucoup de football en club. De manière informelle (pratique non licenciée), il court, fait des sports de raquette (tennis et tennis de table) régulièrement.	Face à face	Paris	00H40
Président de l'association sportive	Président depuis 2004 de l'association sportive.	Il a pratiqué plusieurs sports et arts martiaux (comme le karaté, le kung-fu, la capoeira).	Face à face	Paris	01H00
<i>Institution publique 2</i>					
2 salariées (femmes)	Documentalistes depuis une vingtaine d'années, 2 cadres cinquantenaires avec enfants, mariées.	Pas de pratique sportive licenciée et compétitive depuis l'enfance. L'une fait du vélo après avoir fait un peu de danse durant l'enfance, l'autre a pratiqué d'autres	Face à face	Paris	01H00

		sports et en fait de moins en moins : natation, danse, randonnée, yoga et tennis.			
Directrice générale adjointe		Ancienne sportive licenciée (équitation (niveau concours), tennis (a été classée)), elle nage régulièrement.	Face à face	Paris	00H35
Président du club sportif de l' <i>institution publique</i>	Chef-opérateur du son depuis une vingtaine d'années. Président du club sportif de l' <i>institution publique</i> depuis deux ans, Président de la section ski.	Skieur de bon niveau.	Face à face	Paris	01H00
<i>Entreprise T</i>					
1 salarié, responsable de la section « tennis de table »	Ingénieur, 35 ans, travaille depuis 10 ans dans l' <i>entreprise T</i> . Il dirige une équipe d'une cinquantaine de personnes.	Pratique sportive et pongistique licenciée quasi-continue depuis son adolescence. A fait aussi du judo et du tennis. Il est actuellement licencié dans un club de tennis de table.	Téléphonique	Paris	00H40

<b>NOMBRE DE CONTACTS ET DE RELANCES RESTES SANS REPONSE</b>	
MOYENS	
Courrier électronique	200
Contact téléphonique	50

Annexe 9 : Liste des site web consultés

SITES INTERNET CONSULTES

*Sites acteurs du monde sportif :*

- Ministère des Sports
- Comité National Olympique et Sportif Français (+ Conseil Interfédéral du Sport d'Entreprise)
- Comités Régionaux Olympiques et Sportifs, notamment celui de la Bretagne
- Fédération Française du Sport d'Entreprise
- Fédération Européenne du Sport d'Entreprise (EFCS)
- Fédération Française d'Athlétisme
- Fédération Française de Basket-Ball
- Fédération Française de Bridge
- Fédération Française de Course d'Orientation
- Fédération Française de Football
- Fédération Française de Football de Table
- Fédération Française de Golf
- Fédération Française d'Equitation
- Fédération Française de Handball
- Fédération Française de Karaté et des Disciplines Associées
- Fédération Française de Parachutisme
- Fédération Française de Pétanque et de Jeu Provençal
- Fédération Française de Rugby
- Fédération Française de Tennis de Table
- Fédération Française de Triathlon
- Fédération Française de Volley-Ball
- Fédération Française de Voile
- Sport et Citoyenneté
- Centre National pour le Développement du Sport (CNDS)
- Fédération Française du Sport pour Tous (FFST EPPM)
- Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire (FFEPGV)
- Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique (UFOLEP)
- Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT)

*Sites partenaires privés de la FFSE :*

- Footeo – Clubeo
- Hertz
- Paris-Versailles
- Pratique.fr
- Oxfam France

*Sites acteurs du monde de l'entreprise :*

- Medef
- Medef Ile-de-France
- Union Pour l'Entreprise (sites des UPE : Alpes Maritimes, Hautes-Alpes, etc.)

- Portail des PME

*Sites acteurs du monde de la santé :*

- Ministère de la Santé
- Ministère du Travail
- Observatoire régional de la santé au travail (ORST)
- Médecine du travail et de prévention
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)
- Institut de Recherche bio-Médicale et d'Epidémiologie du Sport (IRMES)
- Agence pour l'Education par le Sport (AES)
- Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé (INPES)
- Conseil National des Activités Physiques et Sportives (CNAPS)
- Force Ouvrière (FO)
- Syndicat CFE-CGC
- Confédération Générale du Travail (CGT)
- Observatoire de la Parentalité en entreprise
- Réseau Versailles Club Affaires
- Réseau Entreprendre
- Tendance CE
- Association Nationale des DRH
- Observatoire de la Responsabilité Sociale en Entreprise

*Sites acteurs locaux et européens :*

- Association des Maires de France
- Association Nationale Des Elus en charge du Sport
- Conseil Général de Corrèze
- Conseil Régional d'Ile-de-France
- Office Municipal des Sports d'Issy
- Mairie de Paris
- Mairie de Torcy
- Parlement européen

*Sites des entreprises et des institutions publiques investiguées*

*Sites des prestataires de services sportifs :*

- allo-sport-santé
- sport-entreprise
- sport-entreprises
- e2st (ergo-sport-santé-travail)
- sante-entreprise-malakoffmederic
- evolution4s
- forme-entreprise
- exosport-entreprise
- sport international organisation
- sport-entreprise-performance
- wellness training
- wellideas

- sport-coach
- GPS Santé
- Longevisport

*Autres acteurs :*

- Think Tank « Terra Nova »
- Think Tank « Sport et citoyenneté »

## TABLE DES MATIERES

<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>4</b>
<b>PREAMBULE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE I : PRESENTATION DE L'ETUDE ET PRECISIONS METHODOLOGIQUES.....</b>	<b>11</b>
I.1. CONSTRUCTION ET REALISATION DE L'ETUDE.....	11
<i>I.1.1. Une pré-enquête exploratoire.....</i>	<i>11</i>
<i>I.1.2. Une recherche documentaire approfondie.....</i>	<i>11</i>
<i>I.1.3. Une enquête qualitative par entretiens auprès d'acteurs institutionnels et autres.....</i>	<i>12</i>
<i>I.1.4. Une enquête qualitative par entretiens auprès d'entreprises et d'institutions publiques.....</i>	<i>14</i>
<i>I.1.5. Une enquête quantitative par questionnaires auprès d'entreprises françaises.....</i>	<i>16</i>
<i>I.1.6. Un inventaire des « bonnes pratiques » nationales et internationales.....</i>	<i>19</i>
I.2. DIFFICULTES RENCONTREES ET AMENAGEMENTS METHODOLOGIQUES.....	20
<b>PARTIE II : PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE.....</b>	<b>25</b>
II.1. ENTRE FAIBLE INVESTISSEMENT, FLOU ET CONCURRENCE.....	25
<i>II.1.1. Une thématique inégalement investie par de multiples acteurs.....</i>	<i>25</i>
<i>II.1.2. Préconisations.....</i>	<i>34</i>
II.2. ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE ACTUELLE ET DES « BONNES PRATIQUES ».....	36
<i>II.2.1. Une offre multiple et hétérogène, reflet des représentations des décideurs.....</i>	<i>36</i>
<i>II.2.2. Bonnes pratiques et préconisations.....</i>	<i>45</i>
II.3. RESULTATS DES ENQUETES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE.....	54
<i>II.3.1. Monographies des entreprises et institutions publiques étudiées.....</i>	<i>54</i>
<i>II.3.2. Présentation de la population des salariés enquêtés.....</i>	<i>59</i>
<i>II.3.3. Principaux résultats des enquêtes réalisées auprès des entreprises.....</i>	<i>64</i>
<i>II.3.4. « Bonnes pratiques » et préconisations.....</i>	<i>81</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE.....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>90</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>136</b>