

# Comment mettre le sport au service de la santé des salariés ?

L'activité physique ou sportive, régulière et modérée, est reconnue par les autorités médicales comme un **facteur d'amélioration de la santé**. Parmi les freins à son développement figurent un défaut de sensibilisation et le manque de temps pour de nombreux individus. Cette note d'analyse est, sur certains points, issue d'une étude réalisée en 2012 par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), pour le Centre d'analyse stratégique (CAS), afin d'approfondir une précédente note sur le sport de masse. Il s'agit de mieux évaluer dans quelle mesure le lieu de travail peut contribuer à l'essor de l'activité physique et sportive pour tous. L'intérêt des pouvoirs publics (objectif de 30 minutes d'exercice physique par jour) rejoint celui des employeurs et des salariés (amélioration de la santé au travail).

Longtemps, dans l'entreprise, le sport a seulement été appréhendé à travers les "valeurs" qu'il est censé incarner : performance, compétition et cohésion d'équipe. Or des travaux récents ont montré les effets positifs, sur la santé des salariés, d'une pratique sportive régulière dans le cadre professionnel : **diminution de l'absentéisme, augmentation de la capacité de travail, bien-être**. Ces résultats sont importants dans un contexte d'allongement de la carrière professionnelle. Pour autant, seuls 13 % des Français qui pratiquent un sport le font sur leur lieu de travail. Toute action en matière d'incitation à la pratique sportive dans le cadre professionnel devra tenir compte des limites du rôle de l'employeur. De plus, tout en valorisant des logiques de ciblage, il importe d'éviter les inégalités entre les salariés des petites et des grandes organisations. ■

## PROPOSITIONS

- 1 Créer une "charte sport pour tous", qui engage entreprises et administrations à :
  - faire un diagnostic des besoins et des aspirations de tous les salariés (notamment les femmes et les seniors) ;
  - diversifier, en partenariat avec les acteurs du sport corporatif, les activités sportives pour qu'elles soient adaptées à tous ;
  - mettre en place des partenariats avec les collectivités locales pour la mise à disposition d'équipements ;
  - faciliter la pratique grâce à l'aménagement des horaires de travail.
- 2 Intégrer aux formations en ressources humaines des modules sur l'amélioration de la santé et du bien-être des salariés par l'activité physique.
- 3 Dans le cadre des obligations liées au dialogue social sur l'emploi des seniors, intégrer la prise en compte de l'activité physique des salariés seniors sur le lieu de travail sous la forme de programmes sportifs incitatifs – mais non obligatoires –, qui pourraient s'appuyer sur un engagement réciproque entre les employeurs et les assureurs publics (CNAMTS, CNAV<sup>[1]</sup>) et privés (assurances complémentaires). Un accompagnement financier pourrait être proposé aux PME et aux TPE<sup>[2]</sup>.

[1] Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés et Caisse nationale d'assurance vieillesse.

[2] Petites et moyennes entreprises et très petites entreprises.

**LES ENJEUX** En 2008, un rapport de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) insistait sur le rôle de l'employeur en matière de prévention de certaines maladies par l'alimentation et l'exercice physique<sup>(3)</sup>. De fait, la pratique sportive est aujourd'hui considérée par l'ensemble des autorités sanitaires comme un outil de prévention, voire de lutte contre un grand nombre de pathologies<sup>(4)</sup>.

Le fait d'associer santé, sport et lieu de travail<sup>(5)</sup> rencontre trois difficultés. D'une part, cela peut être perçu comme la prise en charge par l'employeur (plutôt que par le comité d'entreprise ou les employés eux-mêmes) d'éléments relevant de la vie privée. D'autre part, cela peut constituer une source supplémentaire de différences de traitement entre salariés de grandes entreprises ou d'administrations et salariés de PME. Enfin, le développement de la pratique du sport dans la sphère professionnelle suppose de repenser l'organisation du travail.

En nous appuyant en partie sur une étude rédigée pour le CAS par le CNRS en 2012<sup>(6)</sup>, nous présentons ici un état des lieux des dispositifs existants de pratique d'un sport ou d'une activité physique sur le lieu professionnel en France, qui demeurent en grande partie liés à des traditions et des habitudes peu adaptées aux caractéristiques contemporaines du monde du travail (flexibilité de l'emploi, éloignement domicile-travail, féminisation, emploi des seniors). Dès lors, nous verrons quelles politiques il convient de valoriser, afin que les attentes et les besoins des salariés en matière de pratique sportive sur le lieu de travail à des fins de santé soient davantage pris en compte. Il faut agir sur les représentations tout autant que sur l'offre sportive et sur le management.

## UNE PRATIQUE ENCORE PEU DÉVELOPPÉE MALGRÉ UN FORT POTENTIEL

( Une prise de conscience tardive et insuffisante et un défaut de concertation

### ■ Une faible sensibilisation de l'ensemble des acteurs

Le premier constat révélé par l'étude du CNRS est que l'enjeu d'amélioration de la santé par le sport demeure peu associé au monde du travail.

Les responsables français du sport fédéral sont les premiers concernés. Contrairement au ministère des Sports, par exemple, le Comité national olympique et sportif français (CNOSF), ainsi qu'un grand nombre de fédérations sportives, appréhendent depuis longtemps la pratique sportive dans ses dimensions de compétition, d'esprit d'équipe et de performance, et peu de santé<sup>(7)</sup>. Et ce, bien que le sport fédéral soit présent dans certaines entreprises et administrations, *via* le sport corporatif<sup>(8)</sup>.

Du côté des employeurs ou des syndicats, la persistance de représentations négatives joue parfois un rôle dissuasif. En effet, le sport est encore souvent perçu comme relevant de la vie privée des salariés et ne concernant donc pas l'employeur, ou comme un loisir, donnant l'impression que ceux qui en pratiquent un, par exemple à l'heure du déjeuner, sont moins impliqués dans leur travail. L'étude du CNRS établit qu'en Île-de-France, lorsque les employeurs ne souhaitent pas mettre en place d'offre sportive pour leurs salariés, l'une des principales raisons invoquées (après le coût et les problèmes d'infrastructures) est que le sujet ne concerne pas le lieu professionnel. Quant aux syndicats de salariés, ils se sentent souvent peu, voire pas impliqués, considérant que le sport n'est pas dans leurs prérogatives.

Néanmoins, un grand nombre d'organisations offrent à leurs salariés la possibilité de pratiquer une activité physique, la plupart du temps par le biais du comité d'entreprise (CE) et, moins souvent, *via* la mise à disposition d'une salle équipée ou des prestations privées (cours de gymnastique, etc.). Elles répondent cependant souvent au profil-type des grandes entreprises urbaines. Celles dont l'activité économique ou la stratégie de communication (*sponsoring*, parrainage) est en lien direct avec le

[3] OMS et FEM (2008), "La prévention des maladies non transmissibles par l'alimentation et l'exercice physique sur le lieu de travail".

[4] [www.inserm.fr/thematiques/sante-publique/dossiers-d-information/activite-physique](http://www.inserm.fr/thematiques/sante-publique/dossiers-d-information/activite-physique); Aeberhard P. et Bréchat P.-H. (2003), *Activités physiques et sportives, santé publique, prévention des conduites dopantes*, ENSP.

[5] Voir Toussaint J.-F. (coord.) (2008), "Plan national de prévention par l'activité physique ou sportive (PNAPS)".

[6] L'étude, sélectionnée à la suite d'un appel d'offres, devait mettre en évidence les apports de la pratique sportive pour l'employeur et le salarié (fonctionnement de l'organisation, bien-être et santé des employés). À partir d'un travail qualitatif et quantitatif, il s'agissait notamment de dresser un panorama des pratiques incitatives dans le monde professionnel, des acteurs impliqués et des freins au développement de ces pratiques. L'étude est consultable en ligne sur le site du CAS : CNRS et Centre Maurice Halbwachs (CMH) (2012), *Les activités physiques et sportives et la santé des salariés sur le lieu de travail. État des lieux et préconisations*.

[7] Cette limite est également formulée par le PNAPS cité en note 4.

[8] Le sport corporatif correspond à la pratique sportive organisée au sein de clubs (généralement associatifs) dépendant des entreprises et des administrations, en particulier par le biais des comités d'entreprise ou équivalents. Comme dans tout club sportif, les salariés sont affiliés à une fédération sportive et titulaire d'une licence.

sport sont particulièrement concernées. Or elles ne se situent pas nécessairement dans une thématique liant le sport à la santé. C'est bien plutôt les dimensions de compétition, d'image et de communication interne qui prévalent<sup>(9)</sup>.

Du côté des salariés, comme l'a montré l'étude du CNRS, nombreux sont ceux qui n'utilisent pas les infrastructures et les dispositifs mis en place sur leur lieu de travail, lorsqu'ils existent. Les salariés évoquent pour la plupart un manque de motivation ou de temps, le souci de séparer leur vie privée de leur vie professionnelle et, dans une moindre mesure, le fait que l'offre sportive qui leur est proposée soit inadaptée à leurs attentes.

Certains éprouvent des réticences à pratiquer une activité physique avec leurs collègues. La perspective de se présenter à eux dans une situation de "relâchement" (tenue spécifique ou "décontractée", déshabillage, effort physique), notamment en présence de leurs supérieurs, crée parfois un sentiment de gêne. La mixité (des vestiaires ou des douches) a également un effet dissuasif, notamment sur les femmes.

Un clivage, dans la perception même du sport, semble par ailleurs exister entre, d'un côté, les employés et les ouvriers et, de l'autre, les cadres (du reste plus enclins à faire du sport de manière générale, sur le lieu de travail comme en dehors de celui-ci)<sup>(10)</sup>. On peut également faire l'hypothèse que les ouvriers qui exercent quotidiennement un travail manuel, physiquement fatigant, soient découragés de pratiquer une activité sportive.

Enfin, la gestion du sport dans la sphère professionnelle peut être perçue comme un outil de contrôle des dirigeants sur les salariés<sup>(11)</sup> – lorsque les activités proposées ne sont pas gérées par le CE mais par la direction des ressources humaines (DRH), par exemple lorsqu'elle fait appel à des prestataires privés. À la crainte que ces activités ne deviennent obligatoires s'ajoutent celles d'une évaluation des performances sportives et du non-respect de la vie personnelle. De fait, certains historiens ont montré que le sport avait longtemps été un instrument de pouvoir des patrons sur les employés (dressage du corps, canalisation de l'énergie, contrôle du temps passé en dehors du travail...)<sup>(12)</sup>.

### ■ Des rôles d'impulsion mal répartis

En premier lieu, quelques procédures de concertation en matière d'encouragement à la pratique sportive sur le lieu de travail à des fins de santé ont commencé de

voir le jour au sein des instances dirigeantes du sport fédéral et des entreprises.

Ainsi, la première Conférence nationale du sport, qui s'est tenue le 22 février 2012 à l'initiative du ministère des Sports, réunissait des représentants de l'État, des collectivités locales, du mouvement sportif et du monde économique. Cette Conférence prolonge l'Assemblée du sport, initiée en 2011, qui souhaitait faire collaborer acteurs publics et privés du sport. Depuis, la nécessité de développer la pratique sportive libre a été évoquée, ainsi que les inégalités territoriales d'accès aux infrastructures. En septembre 2012, l'une des cinq journées de la troisième édition de l'opération "Sentez-vous sport", intitulée cette année "Sport, santé, bien-être", était dédiée au sport en entreprise (parcours sportifs dans toute la France, actions locales de sensibilisation, conférences).

Les premières Assises du sport en entreprise, en mars 2011, organisées par le Conseil interfédéral du sport d'entreprise (au sein du CNOSF), peuvent elles aussi apparaître comme un début de concertation entre fédérations, chefs d'entreprise, syndicats, médecins du travail et responsables de clubs sportifs d'entreprise. Toutefois, elles n'ont, pour l'heure, donné lieu à aucune action concrète.

Du côté des responsables économiques, une réflexion a également été engagée. Par exemple, le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) a mis en place en 2008 une mission "sport et entreprise" et a édité, en septembre 2012, avec le CNOSF, un "Guide pratique du sport en entreprise"<sup>(13)</sup>. Ce dernier incite les employeurs à faire du sport un outil de management, de communication et d'amélioration de la santé. Il détaille également quelques exemples de dispositifs d'ores et déjà mis en place dans des grandes entreprises. Si ce guide a une utilité, on peut néanmoins regretter une confusion entre les objectifs de *sponsoring*, de parrainage, de développement économique et de pratique sportive des salariés en tant que telle.

Ces premières réflexions et concertations, bien qu'encourageantes, sont encore trop récentes pour pouvoir, à ce stade, produire des effets significatifs sur le terrain de la santé par le sport sur le lieu de travail. On constate encore un cloisonnement entre les principaux responsables sportifs, économiques, administratifs et sanitaires. Cela s'explique par la multiplicité et le manque de coordination des instances citées *supra*, qui obèrent la possibilité d'une vue d'ensemble.



[9] Barbusse B. [2002], "Sport et entreprise : des logiques convergentes ?", *Année sociologique*, n° 52, p. 391-412 ; Burlot F. et al. [2011], "Le sport en entreprise au service des pratiques managériales", *Communication*, vol. 28, n° 1, 2011, article en ligne.

[10] Naves M.-C. [2011], "Comment inciter le plus grand nombre à pratiquer un sport ou une activité physique ?", *La note d'analyse*, n° 217, Centre d'analyse stratégique ; Muller L. [2006], "La pratique sportive en France, reflet du milieu social", *Données sociales : la société française*, INSEE, p. 657-663.

[11] Pierre J. [2011], "La mise en valeur(s) du sport par les revues de management", *Movement and Sport Sciences*, n° 72, p. 47-51.

[12] Fridenson P. [1989], "Les ouvriers de l'automobile et le sport", *Actes de la recherche en sciences sociales*, septembre, p. 50-62.

[13] <http://medef-sport.fr/2012/09/12/guide-pratique-du-sport-en-entreprise/>.

En deuxième lieu, comme l'a montré l'étude du CNRS, lorsque les entreprises, les administrations ou les salariés souhaitent mettre en place une offre sportive sur le lieu de travail, ils ne savent pas toujours à qui s'adresser, en dehors du CE (lorsqu'il existe). **Par exemple, la Fédération française du sport en entreprise est souvent inconnue des employeurs et des comités d'entreprise.** Elle a pour mission de promouvoir et de fédérer la pratique sportive dans les entreprises et les administrations et d'organiser des manifestations multisports dans le monde du travail.

En troisième lieu, si les élus locaux semblent sensibilisés aux enjeux de santé propres à la pratique sportive, ils n'ont, pour l'heure, pas été en mesure d'impulser beaucoup d'actions en ce sens à destination du monde du travail. Or la quasi-totalité des installations sportives publiques (stades, gymnases, piscines, parcours de santé) est sous la responsabilité des collectivités locales, notamment des communes.

Ainsi, même si l'incitation du grand public à faire du sport pour améliorer sa santé fait consensus, elle ne s'accompagne pas, ou peu, d'actions concertées en direction du monde du travail. Il y a donc un problème de gouvernance du sport au travail à des fins de santé.

### Une offre sportive étroitement dépendante de la taille de l'organisation

Si, en 2009, 48 % des Français pratiquaient un sport de manière régulière (au moins une fois par semaine), parmi eux 13 % le faisaient sur leur lieu de travail (contre 8 % en moyenne dans l'Union européenne)<sup>(14)</sup>. Ce chiffre, peu élevé, cache de grandes disparités. Sur l'ensemble du territoire français et plus particulièrement en Île-de-France, les dispositifs permettant la pratique d'un sport ou d'une activité physique au travail restent cantonnés à une petite partie des entreprises et des administrations.

Les raisons sont souvent financières et pratiques : éloignement des infrastructures sportives (terrains de sport, gymnases, piscines), absence de parc ou de forêt à proximité, manque de place dans les locaux pour y installer une salle spécifiquement dédiée au sport ou des vestiaires et des douches.

La taille de l'organisation et la présence d'un CE ou d'un équivalent (comités des œuvres sociales par exemple) sont des critères très importants. L'existence d'une association sportive dépend la plupart du temps du CE. La présence d'infrastructures (salle de fitness, de musculation ou de gymnastique, vestiaires...) et parfois de moniteurs, supervisés le plus souvent par la direction ou

la DRH et non par les CE, concerne elle aussi surtout les grandes entreprises. **Par ailleurs, dans les petites organisations, il est difficile de déléguer occasionnellement une partie de son travail, même pour quelques heures par semaine, pour faire du sport.** Enfin, selon le type d'emploi exercé, il sera plus ou moins possible aux salariés de dégager des plages horaires pendant la journée. Par exemple, les professions non sédentaires, comme les commerciaux, sont pénalisées.

### Une offre ciblant insuffisamment les besoins des salariés

Lorsque l'offre sportive proposée est axée sur la compétition (sport corporatif), elle n'est pas adaptée aux salariés qui n'ont pas de pratique sportive régulière. En particulier, les seniors et les salariés souffrant de problèmes de santé ou de handicap sont dans ce contexte souvent laissés de côté.

Par ailleurs, il n'est pas rare que les créneaux proposés supposent soit une forme de flexibilité des horaires, soit de pouvoir se consacrer au sport après la journée de travail. Or de nombreux salariés font face à un temps de trajet domicile-travail important.

Ces contraintes pèsent en particulier sur les classes populaires, souvent obligées de résider loin des centres-villes, et sur les femmes qui, parce qu'elles prennent encore en charge la majorité des tâches domestiques<sup>(15)</sup>, sont fréquemment dans l'incapacité de dégager du temps libre en fin de journée. **Or ces catégories de la population ont déjà, en dehors du travail, une pratique sportive moindre que les autres.**

### Une conception du sport dominée par le sport corporatif et fédéral et la compétition

Hérité du début du XX<sup>e</sup> siècle, le sport corporatif, dont la visée était historiquement paternaliste et hygiéniste<sup>(16)</sup>, s'est calqué sur le sport fédéral. Il demeure le modèle dominant de pratique régulière, et parfois événementielle, sur le lieu de travail en France. Or, s'il satisfait aux attentes d'un nombre non négligeable de salariés, il n'en pose pas moins plusieurs problèmes.

Premièrement, le sport corporatif valorise le strict respect des règles des disciplines sportives établies (football, natation, athlétisme, rugby, etc.), la compétition, la performance et l'objectif de victoire. Les championnats interentreprises se déroulent parfois au même moment et au même endroit que les championnats "généralistes" de la fédération. **Les notions de plaisir, de détente, de loisir et de santé ne sont pas prioritaires, voire sont absentes<sup>(17)</sup>.**

[14] Eurobaromètre, n° 334.

[15] Selon l'OCDE, les femmes consacrent en France deux heures de plus que les hommes aux tâches domestiques chaque jour (hors familles monoparentales). Miranda V. [2011], "Cooking, Caring and Volunteering: Unpaid around the World", *OECD Employment and Migration Working Papers*, n° 116, mars, p. 13.

[16] Terret T. [2007], *Histoire du sport*, Paris, PUF.

[17] CNRS et CMH [2012], *op. cit.*

En outre, la nécessité de s'équiper d'une licence annuelle peut avoir un effet dissuasif, tant elle crée une impression d'engagement à long terme et de perte de liberté.

Deuxièmement, comme l'étude du CNRS l'a montré dans sa partie qualitative, le sport corporatif tend à favoriser une forme d'"entre-soi". Certaines disciplines sont parfois fermées aux nouveaux arrivants dans l'entreprise ou l'administration parce qu'ils sont débutants ou d'un niveau jugé trop faible. Statutairement, certaines offres ne sont pas accessibles aux salariés en CDD ou aux sous-traitants (consultants, personnels d'entretien...). C'est particulièrement problématique dans un contexte de flexibilité du marché du travail, où le *turnover* du personnel est important et où les CDD et l'intérim (surtout chez les jeunes) sont nombreux. En outre, le sport corporatif ne propose pas toujours de pratique pour les femmes (notamment dans les sports d'équipe).

■ Les installations et les événements ponctuels attirent surtout des sportifs entraînés

Certaines entreprises et administrations disposent d'installations sportives au sein même de leurs locaux ou à proximité, souvent sous forme de prêt ou de location auprès des collectivités locales. En l'absence d'un encadrement de la part de professeurs de sport ou de *coachs*, elles sont surtout utilisées par les salariés qui feraient du sport de toute façon. Elles attirent rarement des publics non sportifs<sup>(18)</sup>.

Quant à l'offre événementielle, festive ou compétitive, elle pâtit de son caractère ponctuel. Or la pratique sportive à des fins de santé doit être régulière. En outre, ce type d'événement tend à n'attirer que des individus qui sont sportifs par ailleurs parce qu'une très bonne condition physique est souvent exigée (marathons...).

Ces dispositifs sont à distinguer des événements organisés dans le cadre de séminaires d'entreprise, qui participent de politiques de ressources humaines dans lesquelles la pratique sportive – parfois de sports extrêmes – a pour but de "souder" les équipes, tout en développant l'esprit de compétition. Ce type d'activité ne vise pas la santé des salariés.

■ L'offre sportive des employeurs hors du lieu de travail demeure insuffisante

L'offre sportive des employeurs en dehors du lieu de travail prend tout d'abord la forme d'incitations financières qui s'élèvent en moyenne à une centaine d'euros par an et par salarié.

Par exemple, dès 1998, dans une logique sociale d'encouragement de tous à la pratique sportive, le ministère de la Jeunesse et des Sports a souhaité développer le système de "coupon-sport". Il concerne à la fois les jeunes en difficulté mais aussi les salariés et leur famille. Il permet à ses bénéficiaires d'obtenir une prise en charge partielle ou totale du coût d'une licence fédérale, d'une adhésion, de tickets d'entrée ou de cours dans les 30 000 clubs sportifs conventionnés<sup>(19)</sup> par l'Agence nationale pour les chèques-vacances, qui gère le dispositif. Sa distribution doit se faire *via* les comités d'entreprise ou équivalents pour donner droit à des exonérations de cotisations sociales<sup>(20)</sup>. Les critères d'attribution du coupon-sport sont laissés à l'initiative des CE (revenu fiscal de référence, quotient familial...). Néanmoins, il s'adresse en particulier aux salariés les plus modestes, dont on sait qu'ils pratiquent moins souvent un sport que les cadres.

Si, en 2011, il a bénéficié à 200 000 personnes (soit 20 % de plus par rapport à 2010) – principalement les salariés et leurs familles –, il demeure néanmoins peu connu, n'est pas disponible dans toutes les organisations et ne permet pas, pour l'instant, d'obtenir des réductions chez tous les prestataires privés d'offre sportive. Lors de la Conférence nationale du sport de février 2012, certains ont exprimé le souhait d'une extension des exonérations sociales aux entreprises de moins de 50 salariés, comme pour le chèque-vacances<sup>(21)</sup>. Une telle mesure irait toutefois à l'encontre de la politique de maîtrise des niches sociales et fiscales.

Par ailleurs, un certain nombre de grandes entreprises disposent, en dehors du lieu de travail, d'installations sportives particulièrement attractives. Un exemple est fourni par la Banque de France : elle a mis en place un vaste centre de sports et de loisirs à Bougival (78), qui allie pratique sportive de compétition (encadrée) et pratique de loisir (non encadrée). Les installations couvrent une superficie de huit hectares. Outre les salariés, qui s'y rendent en dehors de leurs heures de travail, la fréquentation des retraités de la Banque de France est également importante. Ce dispositif est rendu possible par des conventions avec les communes avoisinantes et des partenariats avec d'autres CE, afin de mutualiser les coûts. L'incitation à pratiquer un sport est ici constituée par l'existence d'installations vastes et complètes, mais la distance avec le lieu de travail et l'absence d'encadrement pour le sport de loisir constituent les deux principaux freins.

[18] *Ibid.*

[19] Très majoritairement des clubs liés aux fédérations, mais aussi certaines salles de gymnastique ou de fitness et certaines piscines municipales.

[20] Les coupons-sport font partie des activités sociales et culturelles des CE et obéissent donc aux règles de l'URSSAF en matière d'exonération de cotisations sociales.

[21] Aujourd'hui, dans les entreprises de moins de 50 salariés, le chèque-vacances (également géré par l'ANCV) est considéré comme un complément de revenus des salariés. Il est déductible du bénéfice imposable et exonéré de charges sociales (sauf CSG / CRDS) dans la limite de 410 euros par salarié et par an, tout en étant net d'impôt pour le salarié.

## ❖ LES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE POUR PERMETTRE À TOUS LES TYPES DE PUBLICS DE PRATIQUER UN SPORT OU UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE SUR LEUR LIEU DE TRAVAIL

L'individualisme, la flexibilité et la féminisation de l'emploi, ainsi que la nécessité, pour tous, de travailler plus longtemps ont considérablement modifié les attentes en matière de pratique d'un sport ou d'une activité physique dans la sphère professionnelle. Pour faire de celle-ci un lieu de pratique pour tous à des fins de santé, il convient de s'adapter aux besoins, aux aptitudes et aux envies de chacun, et aux spécificités de l'activité professionnelle. Trois leviers sont identifiables : la sensibilisation des employeurs, des employés et de leurs représentants ; l'évolution de l'offre sportive ; le développement de politiques globales de management, notamment en faveur des seniors.

### ( Sensibiliser les employeurs et les employés à l'enjeu de santé par le sport

- Mieux informer les employeurs sur la diminution de l'absentéisme et l'augmentation de la productivité grâce à l'exercice physique

En premier lieu, plusieurs travaux récents, essentiellement étrangers et qu'il faudrait peut-être développer en France, ont démontré que la pratique régulière d'un sport ou d'une activité physique diminuait l'absentéisme des salariés pour raison médicale, ainsi que le risque de maladie chronique à long terme, et augmentait conjointement leur productivité individuelle et collective.

Selon une étude menée en Grande-Bretagne<sup>(22)</sup>, l'absentéisme a reculé de 30 % à 40 % dans les organisations ayant mis en place des politiques globales de santé des salariés (dont l'exercice physique régulier fait partie). La réduction du *turnover* des effectifs se chiffrerait quant à elle en moyenne à 25 %.

En Suède<sup>(23)</sup>, deux psychologues ont invité plusieurs organisations d'un même secteur d'activité à proposer à leurs salariés de participer à une expérience. Un groupe témoin gardait les mêmes conditions de travail, un deuxième groupe travaillait 2,5 heures de moins par semaine (en étant libre de disposer de ce temps), et un troisième groupe travaillait lui aussi 2,5 heures de moins, qu'il consacrait au sport. L'étude a montré qu'au bout

d'un an, dans le groupe n° 3, la fréquence comme le nombre des journées d'arrêt de travail avaient diminué significativement, alors que le groupe n° 2 n'avait connu aucun changement et que l'absentéisme avait augmenté dans le groupe n° 1. Quant à la productivité, elle s'est accrue dans le groupe n° 3 et dans une moindre mesure dans le groupe n° 2.

En deuxième lieu, le calcul des retours sur investissement des dispositifs d'incitation à la pratique sportive sur le lieu de travail a, lorsqu'il était mesurable, permis des évaluations très positives.

Une étude néerlandaise portant sur 300 fonctionnaires ayant bénéficié pendant plusieurs mois d'un programme d'incitation à une meilleure alimentation et à la pratique d'un exercice physique sur leur lieu de travail a mis en évidence des résultats intéressants. Pendant la durée du programme, qui coûtait 430 euros par individu, le coût des congés maladie a baissé de 125 euros *per capita* (soit une perte de 305 euros pour l'organisation). Mais l'année suivante, ce même coût des congés maladie a décru de 635 euros, permettant *in fine* une économie nette annuelle de 325 euros par employé<sup>(24)</sup>.

Selon une autre étude menée dans sept entreprises britanniques<sup>(25)</sup>, le retour sur investissement, sur six à vingt-quatre mois, d'un programme d'activité physique et de santé était estimé entre 2,67 et 34 livres sterling par livre investie.

Par ailleurs, les portails d'information, notamment gouvernementaux, à destination des employeurs se multiplient. Citons le site du ministère des Sports et des Loisirs de l'Australie occidentale, qui dresse une liste des aides financières disponibles pour les employeurs publics et privés désireux de développer une offre d'amélioration de la santé de leurs employés (sport, arrêt du tabac, nutrition, etc.)<sup>(26)</sup>.

Un *workplace physical activity resource kit*<sup>(27)</sup> (kit d'informations relatives à l'activité physique au travail) a également été mis en ligne par le gouvernement d'Australie du Sud. Plusieurs pages sont dédiées aux employeurs pour leur expliquer l'intérêt qu'ils ont à encourager la pratique sportive de leurs salariés. Il fournit aussi des conseils pour mettre en place des dispositifs en la matière.

Le site Tees Valley Sport<sup>(28)</sup>, au Royaume-Uni, quant à lui, regroupe des acteurs publics et privés du sport et propose aux entreprises et aux administrations une offre adaptée à leur activité et à leurs besoins.

[22] Pricewaterhouse Coopers [2008], *Building the Case for Wellness*.

[23] Thiele Schwarz [von] U. et Hasson H. (2011), "Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels: Effects of Worksite Health Interventions Involving Reduced Work Hours and Physical Exercise", *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, vol. 53, n° 8, p. 838-844.

[24] Proper K. et al. (2004), "Costs, Benefits and Effectiveness of Worksite Physical Activity Counselling from the Employer's Perspective", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, vol. 30, n° 1, p. 36-46.

[25] Pricewaterhouse Coopers [2008], *Building the Case for Wellness*.

[26] [www.dsr.wa.gov.au/funding](http://www.dsr.wa.gov.au/funding).

[27] <http://www.beactive.com.au/workplace.html>.

[28] <http://www.teesvalleysport.co.uk/>.

- Communiquer auprès des salariés sur la diminution des maladies, notamment professionnelles, par la pratique d'une activité physique ou sportive

Depuis quelques années, les campagnes de communication et de sensibilisation auprès du grand public sur l'intérêt d'avoir une activité physique ou sportive régulière ont peu à peu porté leurs fruits<sup>(29)</sup>. Elles pourraient être déclinées spécifiquement pour les salariés. Il s'agirait de communiquer, d'une part, sur la réduction des risques professionnels (stress, troubles musculo-squelettiques [TMS], fatigue chronique) et, de l'autre, sur l'amélioration de la santé de manière générale (lutte contre les maladies métaboliques, la dépression ou le cancer). Cibler les femmes en particulier semble nécessaire : si la question de la santé au travail s'est tout d'abord posée dans des secteurs dits masculins à forte pénibilité (industrie, bâtiment et travaux publics), les femmes souffrent elles aussi de maux spécifiques aux professions où elles sont majoritaires, comme les troubles musculo-squelettiques (caissières, agents d'entretien), et sont surreprésentées dans les risques psychosociaux (stress, dépression)<sup>(30)</sup>. Ceux-ci sont inhérents aux emplois de service qui nécessitent des contacts avec une clientèle ou des usagers et qui peuvent être sources de conflits.

Les conclusions de certaines études, parfois peu connues, pourraient, là aussi, être diffusées auprès des salariés.

En 2011 ont été publiés les résultats d'une expérience<sup>(31)</sup> menée par des médecins et des chercheurs dans une usine Peugeot-Citroën à Mulhouse auprès de 75 ouvriers souffrant de problèmes chroniques de dos. À côté d'un groupe "témoin" de 38 individus (A), un groupe de 37 personnes (B) a bénéficié, trois fois par semaine et pendant deux mois, d'une séance de 60 minutes de renforcement et d'assouplissement musculaire et d'endurance, adaptés à chacun. Les deux groupes se sont également vu prodiguer des recommandations quant aux bénéfices d'une pratique sportive régulière et de conseils pour améliorer leurs postures sur la chaîne d'assemblage. Au bout des deux mois, et surtout quatre mois après la fin de l'expérience, de nettes améliorations ont été notées au sein du groupe B : diminution de la souffrance physique, augmentation de la souplesse et amélioration des fonctionnalités du dos. Le groupe A a lui aussi constaté, au bout des six mois, certains bénéfices, quoique significativement moindres. Dans les deux groupes, le nombre d'individus pratiquant une activité physique a augmenté au bout de deux mois, et a continué de croître à l'issue des six mois pour le groupe B.



[29] [www.mangerbouger.fr](http://www.mangerbouger.fr).

[30] Wisnia-Weill V. (2011), "De nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme/homme et performance des entreprises", *La note d'analyse*, n° 247, Centre d'analyse stratégique.

[31] Nassif H. et al. (2011), "Evaluation of a Randomised Controlled Trial in the Management of Chronic Lower Back Pain in a French Automotive Industry : An Observational Study", *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, vol. 92, décembre, p. 1927-1936.

[32] Ehrenberg A. (2004), "Sport, égalité et individualisme", in Tronquoy P. (dir.), "Sport et société", *Cahiers français*, n° 320, Paris, La Documentation française, p. 46.

[33] CNRS et CMH (2012), *op. cit.*

[34] [http://franceolympique.com/files/File/actions/sport\\_et\\_diversite/sport&entreprises/fiches/MICHELIN.pdf](http://franceolympique.com/files/File/actions/sport_et_diversite/sport&entreprises/fiches/MICHELIN.pdf).

L'OMS elle-même préconise la diffusion de messages accompagnant la fiche de paie et l'invitation de conférenciers extérieurs (personnels de santé, chercheurs) pour sensibiliser les individus. La médecine du travail pourrait être un interlocuteur privilégié des salariés, notamment au moment de la visite médicale. Les associations sportives au sein des CE (ou équivalents) pourraient elles aussi participer à ces politiques de communication, en informant les salariés sur les activités sportives qu'elles proposent, et sur les bénéfices qu'il est possible d'en retirer en termes de santé.

### Développer de nouveaux types d'offres adaptées à tous, grâce à l'implication de l'ensemble des acteurs

- Diversifier l'offre sportive pour tous les profils de salariés

Plusieurs enquêtes récentes ont montré que, de plus en plus, la pratique sportive de masse – prise de manière globale – était individualisée et se déroulait en dehors des clubs<sup>(32)</sup>. Il faudrait ainsi, sur le lieu de travail, favoriser une pratique plus souple et axée sur le plaisir, le loisir et la détente, sans nécessairement abandonner la pratique compétitive pour ceux qui la privilégient.

Premièrement, on peut s'appuyer sur les acteurs du sport corporatif et fédéral. Ceux-ci, qui s'inquiètent de la baisse du nombre de leurs licenciés "corpos", pourraient être incités à diversifier leur offre pour séduire de nouvelles catégories de participants et viser des objectifs de santé. Cela s'adresse en particulier aux pratiquants débutants. Les individus qui n'ont pas fait de sport dans leur enfance ou leur jeunesse ont plus de probabilité de ne pas en faire à l'âge adulte. Ce public pourrait donc bénéficier d'un accompagnement spécifique pour être initié au sport. Au sein des fédérations, la création de licences spéciales (licences "découverte" pour quelques mois, par exemple) serait intéressante.

Citons, à titre d'exemple, le CE de l'entreprise Messier, au sein du groupe Safran : il gère vingt sections sportives, qui sont libres de s'orienter vers le loisir ou la compétition<sup>(33)</sup>. C'est également le cas de Michelin<sup>(34)</sup>.

Le développement d'une pratique sportive de loisir permettrait aussi d'attirer le public féminin, moins enclin que son homologue masculin à faire de la compétition. Il faut également proposer des activités spécifiques aux seniors, dont le taux de pratique sportive diminue généralement avec l'âge.

Il devrait également être possible d'agir sur le problème de l'entre-soi du sport corporatif : l'accès aux activités ne doit plus se fonder sur des critères d'ancienneté ou de type de contrat de travail (CDI, CDD, intérim, consultants extérieurs, etc.).

Deuxièmement, l'offre sportive privée, qui complète l'offre corporative, doit être à la fois encouragée et s'inscrire dans une logique de bonnes pratiques.

S'ils sont encore peu nombreux et peu connus, les prestataires privés de services sportifs se multiplient et séduisent de plus en plus d'organisations et de salariés, et ce, que la pratique se déroule sur le lieu de travail ou à l'extérieur. Ces services sont davantage axés sur le loisir, la détente et la santé que sur la compétition ou la performance. Ils proposent souvent une prise en charge "complète" des individus : diagnostics et programmes de remise en forme personnalisés (hygiène de vie, troubles physiologiques ressentis, actions sur la nutrition et l'arrêt du tabac, pathologies comme l'obésité ou les TMS, état de la condition physique, etc.). La présence de *coachs*, la tenue de réunions d'information, l'apport de matériels spécifiques (que l'entreprise n'a pas besoin de fournir), l'organisation de séances par ateliers plutôt que des cours traditionnels contribuent à considérer l'activité physique comme un moyen et non comme une fin.

#### Encadré 1

##### Sport à la carte chez Toyota

Dans l'usine Toyota située à Onnaing (59), un service d'activités physiques adaptées aux différents postes de travail a été mis en place. Par exemple, les ouvriers à la chaîne se voient proposer des exercices pour soulager leur dos. En outre, à son arrivée, chaque nouveau salarié a droit à 15 jours de remise en forme. Il existe également une salle de sports ouverte toute la journée et des négociations sont possibles avec la DHR et la médecine du travail pour s'y rendre pendant le temps de travail. On note aussi la présence à plein temps d'un kinésithérapeute, d'un ergonome et d'un médecin.

Néanmoins, une clarification doit être faite sur ce que l'on entend par "objectifs de santé" : la relaxation ou les massages, souvent proposés, peuvent améliorer le bien-être des salariés et lutter contre le stress et certains TMS. Ces offres ne constituent toutefois pas des activités physiques ou sportives telles que définies par le ministère de la Santé ou l'OMS. Les partenariats avec les prestataires privés doivent ainsi être clarifiés et faire l'objet de cahiers des charges précis, afin que les salariés soient bien informés quant aux prestations dont ils bénéficient.

Par ailleurs, la mutualisation des services sportifs entre PME ou TPE est une piste intéressante pour pallier les difficultés financières ou pratiques d'accès à des infrastructures sportives. Elle pourrait être développée, sur le modèle des crèches d'entreprise.

#### Encadré 2

##### La mutualisation de l'offre sportive dans une pépinière de TPE en Normandie

Les pépinières d'entreprises de Caen la mer (14) bénéficient de la mutualisation d'un service de *coaching* sportif hebdomadaire. Celui-ci est accessible aux dirigeants et aux salariés de ces TPE, sur une base volontaire. Une agence de développement économique de la communauté d'agglomération finance, à hauteur de 5 000 euros par an, des prestations de *coaching* à l'heure du déjeuner, pour des séances d'une heure de course à pied et d'étirements, ou de gymnastique douce. La mutualisation permet d'augmenter le nombre de participants. Les locaux des entreprises ont également été équipés de douches et de vestiaires.

Des contrats de prêt ou de location d'infrastructures sportives auprès des collectivités locales pourraient aussi être généralisés, par exemple pour que les installations soient réservées aux salariés le matin avant le travail, ou à midi.

Il apparaît également important d'encourager davantage la pratique sportive en dehors du travail *via* des incitations financières plus larges et plus substantielles. Ainsi, les salles de sport privées ont souvent un coût d'inscription élevé et sont bondées à l'heure du déjeuner ou le soir (seuls 2 % de la population fréquentent une salle de fitness en France)<sup>(35)</sup>. Un partenariat efficace consisterait par exemple dans la mise en place, dans la journée, de créneaux horaires réservés pour les salariés d'une zone industrielle ou d'un quartier d'affaires, en échange d'un partenariat économique avec la salle qui proposerait des réductions. Par ailleurs, l'extension du "coupon-sport" à davantage d'organismes proposant des prestations sportives permettrait à un plus grand nombre de salariés d'en bénéficier.

#### ■ Aménager les horaires quotidiens ou hebdomadaires de travail

Le manque de temps est invoqué par 43 % des Français comme la cause de leur non-pratique sportive en général<sup>(36)</sup>. Le problème s'accroît avec l'éloignement des infrastructures du domicile ou du lieu de travail. En outre, le développement des horaires atypiques, dont le temps partiel est une des manifestations, occasionne ce que certains ont appelé une "désynchronisation des temps" qui obère d'autant plus la possibilité d'une pratique régulière.

[35] Eurobaromètre, n° 334.  
[36] *Ibid.*



Dès lors, l'inclusion de cette dernière dans les dispositifs de flexibilisation du temps de travail au bénéfice des salariés participerait d'une tendance qui est aujourd'hui à l'œuvre dans l'entreprise. Ainsi, dans un but de conciliation vie familiale/vie professionnelle, mais aussi de mieux-être des salariés, un nombre croissant d'employeurs, en France et à l'étranger, permettent à leurs employés de bénéficier d'un **"temps de travail flexible"**, par le biais du télétravail ou du partage de poste sous certaines conditions. De tels dispositifs, qui n'existent du reste pas que pour les cadres, **bénéficient en particulier aux femmes**<sup>(37)</sup>, et permettent donc de réduire certaines inégalités liées au genre en matière de gestion du temps quotidien.

La **flexibilité des horaires de travail** à l'échelle de la journée pourrait permettre aux salariés de dégager une heure, de temps en temps, dédiée à la pratique sportive. Il semble que, très souvent, les activités sportives en entreprise, lorsqu'elles existent, sont proposées à l'heure du déjeuner. Un exemple est fourni par l'entreprise Messier : la DRH prône une **gestion individuelle des horaires** (notamment en n'instaurant pas de pointage), ce qui permet de faire du sport de manière souple entre midi et 14 heures. Les employés ont également la possibilité de commander un repas froid au service de restauration de l'entreprise, le matin même. Dans d'autres entreprises, des **salles de sport sont accessibles tout au long de la journée, soirs et week-ends compris**.

## PROPOSITION 1

**Créer une "charte sport pour tous", sur le modèle de la "charte de la diversité"**<sup>(38)</sup>.

**En la signant, entreprises et administrations s'engagent à :**

- **faire un diagnostic des besoins et des aspirations de tous les salariés (notamment les femmes et les seniors) ;**
- **diversifier, en partenariat avec les acteurs du sport corporatif, les activités sportives pour qu'elles soient adaptées à tous ;**
- **mettre en place des partenariats avec les collectivités locales pour la mise à disposition d'équipements ;**



[37] Chappert F. (dir.) (2009), *Genre et conditions de travail*, ANACT.

[38] Lorsqu'il signe la "Charte de la diversité", un employeur présente les grandes lignes de sa démarche, passée et future, en faveur de la diversité dans son organisation (sensibilisation et formation des collaborateurs, évolution des procédures de recrutement et de gestion des carrières, outils de communication, rôle des partenaires sociaux, indicateurs d'amélioration de la diversité), et s'engage à présenter chaque année les résultats de ses politiques en la matière. Depuis sa création, en 2004, à l'initiative des entrepreneurs C. Bébéar et Y. Sabeg et de l'Institut Montaigne, cette charte a été signée par près de 3 400 organisations publiques et privées. [www.charte-diversite.com/](http://www.charte-diversite.com/).

[39] Articles L. 4141-1 à L.4142-3, R.4121-1 à R. 4121-4, R. 4141-1 à R. 4143-2 et R. 4612-3 à R. 4612-6.

[40] [www.actineo.fr/Save-the-Date](http://www.actineo.fr/Save-the-Date).

[41] Pricewaterhouse Coopers (2008), *op. cit.*

[42] [www.oecd.org/fr/statistiques/commentvalaviemesurerlebien-etre.htm](http://www.oecd.org/fr/statistiques/commentvalaviemesurerlebien-etre.htm).

[43] [www.bewizz.com/](http://www.bewizz.com/).

- **faciliter la pratique grâce à l'aménagement des horaires de travail.**

**L'élaboration et la mise en place de la charte se feraient en lien avec le ministère des Sports et les partenaires sociaux. L'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) pourrait quant à lui créer un baromètre annuel du développement de la pratique sportive en entreprise et dans les administrations.**

**Intégrer le sport dans les politiques de management des ressources humaines, en particulier à destination des seniors**

- **Des politiques globales de management...**

En France, l'obligation, pour l'employeur, de veiller à la santé (physique, psychologique et sociale) des salariés est incluse dans le code du travail<sup>(39)</sup>. De plus, le **bien-être** est aujourd'hui reconnu comme un **outil de performance** dans la sphère professionnelle. Il est inséparable des enjeux de motivation, de lien social, de qualité de l'environnement de travail, et de lutte contre les discriminations et le *turnover*. **Les politiques de bien-être en entreprise** deviennent ainsi des outils transversaux de **management**<sup>(40)</sup>, par exemple dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Une étude menée en Grande-Bretagne en 2008<sup>(41)</sup> parle de créer une **"culture du bien-être"** sur le lieu de travail, en associant les salariés aux politiques mises en œuvre. La pratique sportive peut y trouver toute sa place, et compléter les indicateurs de bien-être au travail établis par l'OCDE<sup>(42)</sup>.

### Encadré 3

#### L'exemple du programme Be Wizz

Sur son site Internet, l'entreprise Pepsi-Co France se présente comme lauréate du classement "Great Place to Work" et annonce "investir dans le bien-être de ses salariés", ce qui passe par une politique globale. Au bilan de santé régulier et gratuit pour tous les salariés, sur la base du volontariat, s'ajoute la mise à disposition d'une salle de sport, et, grâce à un partenariat avec la mairie de Colombes, d'un gymnase. Est aussi proposé un jogging hebdomadaire, dans le cadre du programme Be Wizz<sup>(43)</sup> de l'agence de communication Alizeum. Celui-ci prodigue également des conseils sur le sommeil, l'alimentation, l'activité physique et les postures du corps pendant les heures de travail.

Dans un hypermarché Leclerc, Be Wizz propose des activités spécialement adaptées aux personnes sédentaires (marche, course) entre 11 et 14 heures, ainsi que des conseils individualisés pendant 8 semaines dans le domaine de la nutrition ou de l'arrêt du tabac. Il a aussi mis au point une application *smartphone* : les salariés se regroupent pour parcourir symboliquement la France, à raison de 10 000 pas par jour pendant 6 semaines.

En 2008, reprenant les conclusions de l'OMS, le groupe Malakoff-Médéric, sous la plume du professeur Toussaint, formulait plusieurs recommandations pour développer l'activité physique ou sportive sur le lieu de travail, dans une perspective globale et durable<sup>(44)</sup>, en l'intégrant dans le "mouvement général de transformation d'une démarche de gestion du risque professionnel en une stratégie de prévention". Il insistait sur l'implication des DRH, des managers, de la médecine du travail, du service communication, des partenaires sociaux et des employés à tous les stades du programme.

L'existence de dispositifs d'incitation à la pratique sportive à des fins de santé et de bien-être des salariés peut contribuer à donner une image positive de l'entreprise auprès de ses futurs employés. Cependant, ces programmes doivent, lorsqu'ils sont gérés par les DRH, associer la médecine du travail, les CE et les partenaires sociaux, afin de limiter les inquiétudes quant aux objectifs de tels dispositifs, mais aussi de rendre ces derniers plus efficaces.

#### Encadré 4

##### Label "Entreprises en santé" au Québec<sup>(45)</sup>

Le groupe "Entreprises en santé", composé de chercheurs en sciences sociales, de médecins, de responsables des services québécois de santé et d'assurances privées, fournit des conseils aux employeurs et managers pour améliorer la santé de leurs salariés. Des formations sont aussi proposées, ainsi que la possibilité, depuis 2005, d'obtenir le label "Entreprise en santé".

La pratique sportive, la nutrition, la valorisation du bien-être au travail vont de pair.

L'une des entreprises partenaires, Editionbeauce, a distribué un questionnaire à ses 293 employés, à la suite duquel un programme global de santé a été mis en œuvre : distribution de fruits frais, déjeuners équilibrés, envoi de documentation sur la santé, remboursement d'activités sportives, possibilité de congés personnalisés pour raisons sportives. Le groupe "Entreprises en santé" évalue à 500 % le retour sur investissement des programmes globaux d'amélioration de la santé des employés, à l'échelle de deux à quatre ans.

## PROPOSITION 2

### Intégrer aux formations en ressources humaines des modules sur l'amélioration de la santé des salariés par l'activité physique.

#### ■ ... ciblant notamment les seniors

Plusieurs travaux ont démontré les effets positifs, sur la capacité de travail et l'absentéisme pour raisons médicales des salariés seniors, des politiques de santé et de bien-être qui leur sont spécifiquement destinées. La pratique sportive adaptée en est une composante essentielle.

Une étude néerlandaise<sup>(46)</sup> a ainsi mis en évidence que de tels programmes non seulement diminuaient le temps passé en arrêt maladie (jusqu'à cinq fois moins), mais incitaient aussi davantage à faire du sport en dehors du travail. L'étude a également montré que les programmes comportant des conseils de nutrition ou d'hygiène de vie au quotidien étaient les plus efficaces.

Dans certains pays, la réforme des retraites et les politiques de bien-être des seniors sur le lieu de travail sont allées de pair. La Finlande, souvent considérée comme étant à la pointe en matière de politiques sociales, agit en amont en luttant directement contre la pénibilité professionnelle. Plusieurs projets destinés à améliorer les conditions de travail des seniors ont été mis en place, sur proposition du gouvernement. À l'aménagement des postes de travail (notamment pour les métiers manuels) s'ajoutent une flexibilité des horaires, une activité physique adaptée, régulière et parfois obligatoire (avec présence de *coachs*), ainsi que la possibilité, sous certaines conditions, de bénéficier de congés annuels supplémentaires<sup>(47)</sup>.

De leur côté, les dirigeants d'entreprises et les managers peuvent bénéficier de formations en management : adaptation des profils de poste aux compétences spécifiques des seniors, mises à jour de ces compétences, meilleure prise en compte de leur expérience, évaluation de leur capacité à travailler avec des personnes d'une autre génération, etc.

Ces politiques finlandaises de "vieillessement actif" auraient contribué à faire passer le taux d'emploi des 55-65 ans de 34 % à 55,5 % entre 1995 et 2009. Le gouvernement finlandais évalue par ailleurs à 5 % du PIB les économies réalisées d'ici 2030 grâce à l'ensemble de ces programmes<sup>(48)</sup>.

[44] [www.sante-entreprise-malakoffmederic.com/](http://www.sante-entreprise-malakoffmederic.com/).

[45] [www.groupeentreprisesensante.com/fr/](http://www.groupeentreprisesensante.com/fr/).

[46] Strijk J. E. et al. (2012), "A Worksite Vitality Intervention to Improve Older Workers' Lifestyle and Vitality-Related Outcomes: Results of a Randomised Controlled Trial", *Journal of Epidemiology and Community Health*. Voir aussi Kenny G. P. et al. (2008), "Physical Work Capacity in Older Adults : Implications for the Aging Worker", *American Journal of Industrial Medicine*, vol. 51, n° 8, p. 610-625.

[47] *National Programme for Ageing Workers (FINPAW)*, 2008.

[48] Truc O. (2010), "Retraites : la Finlande trace la voie d'une réforme réussie", *Le Monde*, 12 octobre ; voir aussi Damon J. [dir.] (2009), *Catalogue des innovations*, Futuribles.

Si de tels dispositifs devaient être développés en France, il serait important d'associer la médecine du travail lors de la phase de réflexion. Elle pourrait être un intermédiaire entre, d'une part, les employeurs et les comités d'entreprise et, de l'autre, la médecine de ville. En France, une enquête préliminaire supervisée par le Centre alsacien pour le mieux-être du senior, au CHU de Strasbourg, et pilotée par le professeur Lonsdorfer, a mis en évidence les demandes récurrentes des médecins du travail pour une prise en charge spécifique des salariés seniors en matière d'activité physique. M. Lonsdorfer a démontré que l'activité physique chez les seniors donnait de très bons résultats à court terme dans le traitement de certaines maladies<sup>(49)</sup>. Il a mis en place, en 2004, une consultation de l'aptitude physique du senior qui inclut un programme d'entraînement personnalisé et une orientation vers des associations labellisées pour superviser la poursuite régulière d'une activité physique – ces associations sont financées par des mutuelles.

Fin 2008, le législateur français a posé une obligation de moyens pour favoriser le maintien en emploi des seniors, en invitant à négocier des plans d'action spécifiques. Les entreprises de plus de 50 salariés doivent, sous peine de sanctions, aborder plusieurs sujets : recrutement, formation, aménagement des fins de carrière, conditions de travail, prévention de la pénibilité... Cette obligation est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2010. C'est dans ce contexte que pourrait être utilement abordée la question du sport, *a fortiori* si cette démarche s'appuie, dans un cadre contractuel, sur un engagement entre entreprises et assureurs publics et privés.

### PROPOSITION 3

**Dans le cadre des obligations liées au dialogue social sur l'emploi des seniors (loi du 17 décembre 2008 sur le financement de la sécurité sociale), intégrer la prise en compte de l'activité physique des salariés seniors sur le lieu de travail sous la forme de programmes sportifs incitatifs – mais non obligatoires –, qui pourraient s'appuyer sur un engagement réciproque entre les employeurs et les assureurs publics (CNAMTS, CNAV) et privés (assurances complémentaires). Un accompagnement financier pourrait être proposé aux PME et aux TPE.**

Certains observateurs soulignent également qu'en Finlande l'image des seniors s'est améliorée dans la sphère professionnelle et que les politiques de vieillissement actif luttent, à plus large échelle, contre les préjugés à l'égard d'autres catégories discriminées dans le monde du travail : les jeunes diplômés, les femmes, les personnes issues de la diversité ou les handicapés. Elles ont donc eu un effet global sur les représentations.

Les politiques de management qui incluent la pratique d'une activité physique ou sportive pour servir des objectifs de santé et de bien-être présentent donc de nombreux atouts pour l'ensemble des acteurs professionnels. Néanmoins, elles doivent faire l'objet de débats au sein même des organisations et dans le champ politique. Sur le plan éthique, le rôle de l'employeur doit être clairement défini et délimité. En outre, il faut s'efforcer de minimiser le risque d'inégalités d'accès aux ressources sportives dans le milieu professionnel, en raison notamment de la taille de l'organisation et de sa situation géographique.

**CONCLUSION** La sphère professionnelle est encore trop rarement envisagée comme un lieu possible de pratique sportive à des fins de bonne santé. Or les dirigeants d'entreprises comme les pouvoirs publics ont intérêt à promouvoir des dispositifs d'amélioration de la santé des salariés par le sport. Pour y parvenir, la sensibilisation des acteurs doit être couplée au développement d'activités sportives qui soient adaptées aux différentes catégories de salariés et qui s'inscrivent dans des dispositifs globaux d'amélioration du bien-être et de la santé au travail. En la matière, les seniors peuvent constituer une cible privilégiée. À l'instar de la lente mais efficace prévention du tabagisme, une banalisation progressive de la pratique d'une activité physique sur le lieu de travail ne semble pas hors de portée.

► **Mots clés** : sport, activité physique, santé, travail, seniors, femmes.



Marie-Cécile Naves,  
département Questions sociales



[49] Lonsdorfer J. (2010), *La consultation de l'aptitude physique du senior*, Presses de l'EHESP.




DERNIÈRES  
PUBLICATIONS  
À CONSULTER

sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique publications

### Notes d'analyse :

- N° 297 ■ L'entrepreneuriat en France  
Volet 2 : Comment mieux accompagner la prise de risque des créateurs d'entreprise ? (octobre 2012)
- N° 296 ■ L'entrepreneuriat en France  
Volet 1 : Mythes et réalités en comparaison internationale (octobre 2012)
- N° 295 ■ Le dispositif médical innovant. Attractivité de la France et développement de la filière (octobre 2012)
- N° 294 ■ Désunion et paternité (octobre 2012)
- N° 293 ■ L'individualisation dans les politiques de l'emploi : quels effets des chèques, comptes et contrats ? (octobre 2012)
- N° 292 ■ Quels services rendus aux étudiants par les universités ? Les enseignements d'expériences étrangères (octobre 2012)

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
-  [centredanalysestrategique](https://www.facebook.com/centredanalysestrategique)
-  [@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



La Note d'analyse n° 298 - octobre 2012 est une publication du Centre d'analyse stratégique

Directeur de la publication : Vincent Chriqui, directeur général

Directeur de la rédaction : Hervé Monange, directeur général adjoint

Secrétaires de rédaction : Delphine Gorges, Valérie Senné

Dépôt légal : octobre 2012  
N° ISSN : 1760-5733

Contact presse : Jean-Michel Roullé, responsable de la communication  
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)



Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre.

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)