



Année universitaire 2023-2024

Master 1ère année

Master STAPS mention : *Management du Sport*

Parcours : *Gestion et Stratégie du Sport (GSS)*

## **Mémoire**

11 MAI 2024

**TITRE : L'évolution du sport au sein des entreprises en Hauts-de-France et son utilisation managériale**

Par : Rayan SOUISSI

Sous la direction de : Guillaume RICHARD





« La Faculté des Sciences du Sport et de l'Education Physique n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans les mémoires ; celles-ci sont propres à leurs auteurs. »

## Résumé

Dans un monde où la sédentarité est devenue la première cause de mortalité évitable et où nous passons 10 % de notre vie en entreprise. Il est urgent de se saisir du domaine de l'entreprise pour combattre la sédentarité.

L'objectif de cette étude est d'évaluer le niveau du sport en entreprise dans la région des Hauts-de-France, pour le comparer avec les chiffres au national. Ce mémoire a également comme vocation de comprendre les raisons qui poussent ou ne poussent pas les entreprises à mettre en place une offre sportive à leurs salariés. Pour ce faire, une étude d'articles scientifiques, des entretiens, un questionnaire et une analyse seront élaborés afin de mener à bien ce travail. Une dizaine d'articles sont mis à contribution, ainsi que 5 personnes interrogées et 130 réponses à un questionnaire.

**Mots clés :** sport entreprise - sédentarité - offre sportive - FFSE - pause méridienne

## Summary

In a world where sedentary lifestyle has become the leading cause of avoidable mortality and where we spend 10% of our working life. It is urgent to seize the field of business to combat sedentary lifestyle.

The objective of this study is to assess the level of sport in companies in the Hauts-de-France region, to compare it with the national figures. This thesis also aims to understand the reasons that push or do not push companies to set up a sports offer to their employees. To do this, a study of scientific articles, interviews, a questionnaire and an analysis will be developed to carry out this work. A dozen articles are put to use, as well as 5 respondents and 130 answers to a questionnaire.

**Key Words:** sport company - sedentary - sports offer - FFSE - meridian break

Sommaire :

<b>Résumé.....</b>	<b>5</b>
<b>Summary.....</b>	<b>5</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>8</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>9</b>
<b>Positionnement.....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 1: Cadre théorique.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Sport et bien-être en entreprise : un levier stratégique.....</b>	<b>12</b>
<b>2. Historique.....</b>	<b>14</b>
2.1. L'analyse historique de la présence du sport au sein des entreprises.....	14
2.2. Encadrer le sport en entreprise : options internes et externes.....	18
2.2.1. Interne.....	18
2.2.2. Extérieur.....	18
2.2.2.1. Fédération Multisports.....	19
2.2.2.2. Fédération Unisport.....	20
2.2.2.3. Les coachs sportifs.....	20
2.2.2.4. L'essor des agences événementielles et du team-building.....	21
2.2.2.5. Gestionnaires d'équipements sportifs.....	21
<b>3. Le sport comme un outil.....</b>	<b>23</b>
3.1. Qui fait du sport en entreprise ?.....	23
3.2. Le sport comme traducteur.....	25
3.2.1. Discours universel.....	25
3.2.2. Porte ouverte sur le caractère du pratiquant.....	25
3.2.3. Croyances de transfert.....	26
3.3. Sport en entreprise : relations sociales, bien-être et image de marque.....	27
3.3.1. Limiteur de turn-over.....	28
3.3.2. Outil de contre don.....	29
<b>4. Ce que le sport apporte entre bénéfice et méfiance.....</b>	<b>31</b>
4.1. Bienfaits du sport.....	31
4.1.1. Lutter contre la sédentarité: le rôle du sport dans l'amélioration de la santé publique et du bien-être des salariés.....	32
4.1.2. Au-delà du bien-être physique.....	33
4.1.3. Économique.....	33
4.1.4. Social.....	34
4.2. Les freins du sport en entreprise.....	35
4.2.1. Promouvoir l'activité physique sans se ruiner.....	35
4.2.2. Les freins liés aux croyances.....	37
4.2.3. Les freins liés à la pression des autres.....	37
4.3. Les motivations.....	38
4.3.1. Le temps.....	38
4.3.2. Le coût.....	39
4.3.3. Bien-être même chez les non-pratiquants.....	39
<b>Problématique et hypothèse de recherche.....</b>	<b>41</b>

<b>Chapitre 2: Méthodologie.....</b>	<b>42</b>
1. La présentation du terrain.....	42
2. Collecte de données qualitatives : Entretiens.....	45
2.1. Définition de l'échantillon.....	45
2.2. Conception de la grille d'entretien.....	47
2.2.1 Questionnaire entreprise faisant du sport entreprise.....	47
2.2.2 Entreprise n'ayant pas mis en place du sport en entreprise :.....	48
3. Collecte de données quantitatives : Questionnaire.....	51
3.1. Échantillon.....	51
3.2. Présentation de l'outil .....	53
3.2.1 Construction du questionnaire.....	53
3.4. Tester et diffuser l'instrument d'observation.....	70
3.5. Procéder à la collecte des informations.....	70
<b>Chapitre 3: Analyse des résultats.....</b>	<b>71</b>
1. Qui sont les entreprises répondantes ?.....	71
2. Comparatif HDF et Nationale.....	72
3. Les deux formes du sport en entreprise.....	75
3.1. Cours de sport.....	75
3.2. Événement sportif.....	79
4. Raison.....	83
4.1. En faveur du sport entreprise.....	83
4.1.1. Créer du lien.....	85
4.1.2. Santé.....	86
4.1.3. Entre Turn-over et sentiment d'appartenance.....	87
4.2. Quand le sport ne fait pas l'unanimité.....	89
<b>Conclusion.....</b>	<b>92</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>94</b>
<b>Webographie.....</b>	<b>96</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>97</b>
Entretien - Corinne Leroy.....	97
Entretien - Jérémy Lambart.....	107
Entretien - Amélie Plockyn.....	119
Entretien - Dominique Guizelin.....	132
Entretien - William Blin.....	144

# Remerciements

Je tiens à remercier et à exprimer ma gratitude envers l'ensemble des personnes qui ont pu contribuer de près ou de loin au bon déroulement de l'écriture de ce mémoire.

Je souhaite tout d'abord remercier Monsieur Guillaume RICHARD en sa qualité de directeur de mémoire, pour sa bienveillance, son écoute, son implication et son accompagnement dans mon travail de recherche. Ses conseils ont grandement enrichi ma réflexion.

Je tiens également à remercier Madame Cindy LOUCHET en sa qualité de professeure de recherche et d'analyse pour la qualité de ses cours, sa disponibilité, ses connaissances et sa bienveillance lors des cours dispensés, mais également en dehors.

Mais aussi Madame Albane THUILLIER pour son aide quant à la partie orthographe et grammaire de ce mémoire.

Je suis particulièrement reconnaissant envers l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master Gestion et Stratégie du Sport de l'Université de Lille pour leur accompagnement sans faille tout au long de l'année, les conseils apportés et les échanges enrichissants que j'ai pu avoir au cours de cette première année.

De plus, je tiens à adresser une pensée toute particulière à ma famille, mon entourage et à mes camarades de promotion pour leur présence, les conseils et le soutien apporté, ainsi que la relecture des travaux rendus en cette année pleine de nouveautés et particulièrement intense.

# Glossaire

- FFSE : Fédération Française du Sport d'Entreprise
- CDM : Coupe du Monde
- CGT : Confédération Générale du Travail
- CE : Comité d'entreprise
- FFEPGV : Fédération Française d'Education Physique et Gymnastique Volontaire
- FFST : Fédération Française du Sport Travailliste
- UFSE : Union Fédérale du Sport d'Entreprise
- CNOSF : Comité Nationale Olympique Sportif Français
- FFA : Fédération française d'Athlétisme
- PME : Petite ou Moyenne Entreprise
- TPE : Très Petites Entreprises
- ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire
- GE : Grande Entreprise
- CCI HDF : Chambre de Commerce et d'Industrie des Hauts-de-France
- ASO: Amaury Sport Organisation
- SPG : Sports Games Trophy

# Positionnement

Mon intérêt pour le sport en entreprise trouve ses racines dans mon expérience professionnelle, notamment en tant que chef de projet pour les Jeux Régionaux du Sport d'Entreprise et en tant que chargé de développement à la Ligue des Hauts-de-France FFSE. Cette immersion dans le monde du sport d'entreprise a aiguisé ma compréhension des enjeux et des dynamiques du secteur.

Cette perspective s'est enrichie face à l'évolution sanitaire actuelle, marquée par une sédentarité grandissante. Avec 38 % des adultes passant plus de 8 heures par jour assis et l'inactivité physique devenant une cause majeure de mortalité, l'urgence de promouvoir l'activité physique au sein des entreprises devient évidente. Cette nécessité est d'autant plus cruciale que des actions simples, telles que 15 minutes de marche quotidienne, peuvent avoir un impact significatif sur la santé.

Parallèlement, l'enthousiasme suscité par les événements sportifs majeurs en France, tels que la Coupe du Monde de Rugby 2023 et les Jeux Olympiques et Paralympiques, souligne le rôle fédérateur du sport. Ces événements représentent une opportunité de mettre en lumière les bénéfices de l'activité physique et de renforcer son intégration dans le quotidien des individus.

Dans ce contexte, l'initiative de l'État français de faire du sport une grande cause nationale en 2024 est particulièrement pertinente. En promouvant l'idée d'une activité physique quotidienne de 30 minutes, cette démarche vise à intégrer le sport dans les politiques publiques et à sensibiliser la société à ses bienfaits.

Face à ces enjeux, le rôle des entreprises est déterminant. Alors que les Français passent en moyenne 35 ans de leur vie au travail, il est impératif que les entreprises prennent conscience de leur rôle dans la promotion de l'activité physique. Cette prise de conscience est d'autant plus cruciale que les dirigeants reconnaissent quasi unanimement les bienfaits du sport sur la santé et le bien-être des salariés. Cependant, malgré ces avantages reconnus, une proportion relativement faible d'entreprises a mis en place des programmes d'activité physique.

Ce mémoire se propose donc d'explorer ces différentes dynamiques en profondeur. Il vise à examiner comment le sport en entreprise peut devenir un levier stratégique en 2024, une année symbolique marquée par une prise de conscience accrue de l'importance de l'activité physique. À travers cette étude, l'objectif est de comprendre comment le sport en entreprise peut non seulement améliorer la santé et le bien-être des salariés, mais aussi contribuer à une meilleure productivité et à une réduction de l'absentéisme, transformant ainsi les lieux de travail en espaces de santé et de bien-être actifs.

# Chapitre 1: Cadre théorique

## 1. Sport et bien-être en entreprise : un levier stratégique

Dans une ère où la quête d'un équilibre optimal entre bien-être personnel et exigences professionnelles deviennent de plus en plus pressantes, le sport en entreprise émerge comme une solution pragmatique et innovante. Ce mémoire vise à explorer cette intersection entre l'univers professionnel et le domaine sportif, en s'intéressant particulièrement au concept du « sport santé », à la pratique du sport en entreprise et à la philosophie du sport selon Pierre Parlebas.

Le « sport santé » peut être défini comme toute activité physique et sportive pratiquée dans le but d'améliorer ou de maintenir son état de santé physique et mental. Ce concept repose sur l'idée que l'activité physique régulière et modérée est bénéfique pour la santé et contribue à la prévention de nombreuses maladies chroniques. Il s'inscrit dans une démarche de bien-être global, où l'exercice physique est perçu non pas comme une performance ou une compétition, mais comme un moyen d'entretenir son corps et son esprit.

Le sport en entreprise, quant à lui, désigne l'intégration de pratiques sportives au sein de l'environnement professionnel. Cette intégration va au-delà de la simple mise à disposition d'installations sportives pour les employés. Elle implique une culture d'entreprise qui favorise et encourage l'activité physique, considérée comme un levier de bien-être au travail, de cohésion d'équipe, et d'amélioration de la productivité d'après Pierre Parlebas. Le sport en entreprise est un outil managérial stratégique, contribuant à la santé des salariés et à la dynamique de l'entreprise.

Enfin, la perspective du sport selon Pierre Parlebas nous amène à considérer le sport comme un phénomène socioculturel. Parlebas, perçoit le sport comme un ensemble de pratiques qui ne se réduisent pas seulement à leurs dimensions physiques. Selon lui, le sport est un microcosme de la société, reflétant ses valeurs, ses normes et ses conflits. Dans le cadre de l'entreprise, cette vision souligne comment les activités sportives peuvent être utilisées pour renforcer la culture d'entreprise, développer des compétences sociales et professionnelles et refléter les valeurs organisationnelles.

À travers ce mémoire, nous nous proposons d'analyser comment le sport en entreprise, en s'appuyant sur le concept de sport santé et enrichi par les enseignements de Pierre Parlebas, peut se transformer en un outil puissant pour le bien-être et l'efficacité des employés, ainsi que pour la performance globale de l'entreprise. Nous explorerons les dynamiques complexes et les multiples facettes de cette pratique en pleine expansion, en mettant en lumière ses bénéfices, ses défis et son potentiel en tant que phénomène socioculturel au sein du monde du travail.

## 2. Historique

« L'histoire du sport en entreprise présente un développement et une dynamique spécifiques faits d'accélération, de régressions, de tensions, de conflit et de résistances internes, liés aux fonctions intégrative et/ou déviante du sport, à sa position politique aussi qui accentue les divisions sociales du travail » (Pichot, 2020, p.13). Dans cet extrait, Julien Pierre et Lilian Pichot sont formels, le parcours qu'a connu le sport au sein des entreprises n'est pas un parcours linéaire et simple à comprendre. Dans ce chapitre nous allons faire état de l'histoire du sport au sein des entreprises, de sa mise en place à son encadrement.

### 2.1. L'analyse historique de la présence du sport au sein des entreprises

L'histoire du sport au sein des entreprises expose deux modèles quant à la mise en place de la pratique sportive au sein des entreprises (Fridenson, 2020). Le premier modèle apparaît dans les « villes-usines » qui sont répandues au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Canada. Fridenson prend l'exemple de Pullman City, une ville-usine au sud de Chicago créée à partir de 1880. « La vie hors travail des ouvriers et des employés inscrits dans des loisirs associatifs qui se déroulent avant tout dans une zone récréative avec priorité donnée au sport (Buder, 1967) » (Fridenson, 2020, p. 27). Autour de cette ville-usine, un stade est créé au milieu d'un lac, sur une île artificielle. Le lac sert durant l'hiver de patinoire. « Le sport est considéré par Pullman comme essentiel pour le développement du caractère et pour la régénération de la force de travail. Il est sous la responsabilité d'un club athlétique qui s'engage dans des compétitions à l'extérieur et entretient ainsi la réputation de la ville » (Fridenson, 2020, p. 27). L'histoire de Pullman s'est fait connaître en France grâce à Paul de Rousiers, qui a visité cette ville-usine en 1890. Paul de Rousiers ne mentionne pas le sport en entreprise, mais « il souligne que dans cette ville tout est fait avec ordre et précision, et que tous les détails ont été pensés avec une intelligence supérieure » (Fridenson, 2020, p. 27). L'articulation de Pullman par le chef d'entreprise permet aux employés d'être dans les meilleures conditions. Ces villes sont créées, d'après la littérature scientifique, pour garder les salariés au sein de celle-ci.

Le deuxième modèle est français, il a notamment été observé dans les villes du Creusot et de Montceau-les-Mines à partir de 1879. Il se décompose en 3 phases.

La première phase se déroule entre les années 1879 et 1899. Elle se caractérise par la mise en place d'associations sportives de type patronal par les industriels (Tir, Cyclisme, Natation, Escrime). « Cependant à Montceau, l'emprise patronale sur les associations sportives commence à être contestée par des habitants minoritaires » (Fridenson, 2020, p. 27).

La deuxième phase se déroule entre les années 1899 et 1901. On observe à ce moment-là un mouvement de grève dans les deux villes, mouvement infructueux au Creusot, mais couvert de succès à Montceau. Ceci permettra la création d'associations sportives d'obédience patronale. Ces associations sportives « disputent au patronat l'encadrement sportif des travailleurs montcelliens » (Fridenson, 2020, p. 28).

La troisième et dernière phase se déroule entre les années 1902 et 1939. À Montceau, les associations ouvrières prennent appui sur la municipalité et des organisations politiques parviennent à tenir bon ou à se créer. « Leur base est composée d'ouvriers "issus du cru". Les ouvriers immigrés, eux, sont moins revendicatifs, y compris sur le plan sportif (Bretin-Maffiuletti, 2011, 2013) » (Fridenson, 2020, p. 28).

Alors que la troisième et dernière phase de développement du sport en entreprise en France a vu la création d'associations ouvrières solides, c'est également à cette période que le concept d'employeurs proposant des activités récréatives à leurs salariés a commencé à gagner du terrain. Ce changement de perspective peut être attribué à plusieurs facteurs, notamment l'influence croissante des réformateurs sociaux et la popularité grandissante des sports modernes.

D'après Jean Dollfus, « le fabricant doit à ses ouvriers autre chose que le salaire ». « Il est de son devoir de s'occuper de leur condition physique et morale » (Pierre, 2015, p. 32). La mise en place du sport au sein de l'entreprise apparaît comme une « normalité » d'après la littérature scientifique. Les activités sportives permettent « de rendre le travail acceptable du point de vue physique et psychologique » (Pierre, 2015, p. 36). Cette mise en place coïncide avec la montée en popularité des différents sports modernes, qui attirent peu à peu l'attention d'une partie des dirigeants. « Ces patrons commencent à percevoir dans les sports modernes, soit la perspective de pratiques internes aux firmes resserrant les relations des salariés avec l'entreprise, soit la possibilité d'un nouvel atout améliorant la réputation de l'entreprise, soit l'espoir d'un impact sur l'ensemble de la société » (Fridenson, 2020, p. 28).

Le sport devient donc « un outil de gestion des ressources humaines facilitant la cohésion et la communication interne, fluidifiant les relations au sein de l'entreprise » (Dimeglio, Bardet,

p. 149). Ou même comme « un outil de gestion d'une population » (Pierre, 2015, p. 32). Il augmente la motivation, mais également la fidélisation des salariés (Dimeglio, Bardet, p. 149). Le sport est également utilisé comme un outil d'éducation, de surveillance et de contrôle de la main-d'œuvre (Pierre, 2015, p. 36). « Le sport est alors considéré comme une arme au service des patrons, leur permettant d'écarter les ouvriers, en les divertissant de la menace syndicale » (Pierre, 2015, p. 36). C'est « l'ensemble de ces facteurs qui expliquent l'émergence d'une demande des entreprises sur le marché du sport » (Dimeglio, Bardet, p. 149). Le sport a pris de plus en plus de place afin « d'occuper les travailleurs pendant leur temps libre, d'assurer une meilleure identification à l'entreprise et d'inculquer un système de valeurs, un esprit de corps et de compétition rendant plus efficaces les gestes du travail (Chartier, Vigarello, 1982) » (Pierre, 2015, p. 36). On observe chez les patrons, une volonté de « véhiculer l'image d'une entreprise dynamique, performante et par conséquent de faire adhérer les travailleurs aux valeurs de la firme » (Pierre, 2015, p. 35). Cette volonté a largement été poussée par le journal l'Auto. Il va notamment amener les industriels « à organiser le temps hors travail de leurs ouvriers afin d'éviter notamment de trop fréquenter les cabarets » (Barbusse, 2016, p. 5). « Nul doute que l'Auto a contribué à véhiculer l'image d'une nécessaire connexion entre le sport et l'entreprise, sans pour autant avoir une influence notoire dans le processus d'implantation du sport au sein des entreprises » (Pierre, 2015, p. 31).

Ce processus d'implantation a été sujet à des freins à sa création et à sa mise en place au XIXe siècle (Pierre, 2015, p. 29). Le frein le plus fort est celui du temps et des conditions de travail. En effet, dans les années 1850, « la quasi-totalité des règlements affiche une amplitude de disponibilité de 5h à 19h en été et de 6h à 19h ou 20h en hiver » (Pierre, 2015, p. 29). Ceci représente une amplitude horaire de 12h « après déduction des pauses et des repas (Fombonne, 2001) » (Pierre, 2015, p. 29).

Des freins levés par les syndicats, qui vont avoir un rôle très fort quant à la volonté d'augmenter le bien-être chez le salarié. Les syndicats vont par ailleurs permettre la mise en place d'une semaine de 40 heures, la mise en place de quinze jours de congés payés, mais aussi une augmentation de salaire (Pierre, 2015, p.37). C'est le gouvernement gaulliste qui confie ensuite la gestion du sport en entreprise aux syndicats. Le syndicat le plus cité au sein de la littérature scientifique est la CGT. En effet, nous voyons un engagement très fort de la part de la CGT quant à la mise en place d'une réelle offre sportive. Donner simplement un tee-shirt pour un marathon ne remplace pas la mise en place d'activités régulières pour cette dernière (Pierre, 2015, p. 131).

« Les années 1970 marquent un nouveau coup de pouce étatique au développement du sport au sein des entreprises. La loi Mazeaud du 29 octobre 1975 relative au développement de l'éducation physique et du sport officialise la possibilité d'une pratique sportive contrôlée et régulière pour tous les salariés » (Pierre, 2015, p. 41). À ce moment, malgré un soutien législatif, une décennie de déclin pour le sport corporatif voit le jour. Les syndicats perdent de leur pouvoir mobilisateur. « À partir de 1978, le flux des adhésions nouvelles se tarit et les taux de syndicalisation chutent significativement (Andolfatto, Labbé, 2006) » (Pierre, 2015, p. 41). C'est notamment à ce moment-là, que « l'appellation "sport corporatif" va peu à peu s'estomper au profit de celle, plus neutre de "sport associatif d'entreprise" » (Pierre, 2015, p. 41).

Dans toute cette mouvance, ce n'est que dans les années 2000 que nous voyons l'apparition nette de l'État. C'est par ailleurs, grâce au Ministère de la Jeunesse et des Sports, que la première Journée Nationale des Clubs d'Entreprise voit le jour (Dimeglio, Bardet, 2020). On décèle bien dans cette mouvance, une envie vieille de plusieurs décennies de l'État, quant à la stimulation des entreprises « pour en faire des vecteurs de démocratisation de la pratique sportive en prenant soin de ne pas cautionner toute forme d'instrumentalisation » (Pierre, 2015, p. 132). Pour autant, si l'on s'intéresse à la loi, on n'observe aucune imposition de la part de l'État. D'après l'article L4121-1<sup>1</sup> du Code du travail, « l'employeur est tenu d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (Vachon, Bujon, Charles, 2020). L'État préconise donc « des actions de prévention et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés » (Vachon, Bujon, Charles, 2020). Le Code du travail est clair, l'entreprise doit prendre en charge la santé mentale et physique de ses salariés, par le biais d'actions visant à les sensibiliser aux risques liés à leurs pratiques professionnelles. Malgré ce texte, l'État n'oblige en rien cette application (Pierre, 2015, p. 132). L'État « se cantonne à inciter les entreprises à mener des actions de prévention, d'information et de formation des risques professionnels. » (Pierre, 2015, p. 132).

Malgré cette ambition d'utiliser les entreprises comme vecteurs de promotion du sport, permettant une plus grande caisse de résonance, nous observons que l'État n'oblige pour autant rien de manière légale (Pierre, 2015, p. 132).

---

<sup>1</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000035640828](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828)

Cette évolution historique, marquée par des jalons tels que la loi Mazeaud, a non seulement transformé la perception du sport en entreprise, mais a également pavé la voie à une mise en œuvre plus structurée et professionnalisée. Le sport, aujourd'hui reconnu comme un vecteur essentiel du bien-être au travail, exige désormais un encadrement adapté et une approche inclusive pour répondre aux besoins variés des salariés. Cette nécessité d'adaptation et de qualité dans l'offre sportive en entreprise conduit à explorer les différentes modalités de son encadrement actuel.

## 2.2. Encadrer le sport en entreprise : options internes et externes

Pour pouvoir mettre en place une activité physique et/ou sportive au sein de son entreprise, il faut des personnes habilitées à les encadrer. Il faut également proposer « une offre sportive adaptée, personnalisée et inclusive afin de pouvoir toucher un maximum le personnel » (Vachon, Bujon, Charles, 2020). Les entreprises vont donc dans un premier temps proposer « à leurs salariés de pratiquer régulièrement des activités physiques et sportives » ou bien mettre à disposition des espaces de forme (Barbusse, 2009).

### 2.2.1. Interne

Dans le monde du sport en entreprise, il existe deux types d'encadrements. Cela passe par exemple par la mise en place d'une salle de sport au sein de l'entreprise (Vachon, Bujon, Charles, 2020). L'implantation du sport en entreprise début par la validation de la direction (PDG, patron, dircom ou même DRH). L'offre va donc pouvoir être gérée par l'entreprise. L'encadrement se fait par le Comité d'Entreprise (CE) ou même par l'association sportive de l'entreprise. Les entreprises sont simplement légalement obligées de verser 0,2 % de la masse salariale brute au CE. Pour autant, elles ne sont pas contraintes de doter les CE d'un budget, même si dans les faits, 40 % des conventions collectives contiennent un budget minimum que l'employeur doit verser (Pierre, 2015, p. 111).

### 2.2.2. Extérieur

La deuxième possibilité d'encadrement se fait par des structures extérieures parmi lesquelles on retrouve les fédérations multisports, les coaches sportifs, les fédérations unisport, les agences d'événementiel et les gestionnaires d'équipements sportifs.

#### 2.2.2.1. Fédération Multisports

En quête de nouveaux modèles économiques, les clubs sportifs se tournent naturellement vers les entreprises, malgré les nombreux freins structurels et culturels qui entravent leur collaboration (Dimeglio, Bardet, 2020, p. 161). C'est dans ce contexte que les fédérations sportives, en tant qu'acteurs clés de l'écosystème sportif, peuvent jouer un rôle crucial pour faciliter ce rapprochement.

On observe, au sein de l'encadrement par les fédérations multisports, la prédominance de la FFEPGV (Fédération Française d'Education Physique et Gymnastique Volontaire), qui compte pas moins de 548 000 licenciés, dont 93 % de femmes. On a également la FFST (Fédération Française du Sport Travailleuse) et la FSGT (Fédération Sportive et Gymnique du Travail). (Pierre, 2015, p. 40). Pour finir, nous retrouvons la FFSE (Fédération Française du Sport d'Entreprise) (Pierre, 2015, p. 42). Toutes ces fédérations ont comme point commun, l'utilisation du sport comme un outil de bien-être. Leur utilisation du sport s'éloigne du modèle fédéral basé sur des entraînements la semaine, suivi de matchs le week-end. Ce modèle n'est pas compatible avec le monde de l'entreprise d'après Pierre (2015, p. 124).

Sur toutes les fédérations citées précédemment, c'est la FFSE qui a le monopole du sport national, grâce à sa construction de compétition. La FFSE a vu le jour le 29 mars 2003, « en remplacement d'une éphémère Union Fédérale du Sport d'Entreprise (UFSE) » (Callède, 2020, p. 91). La FFSE est affiliée au CNOSF et membre de la Fédération Européenne du Sport d'Entreprise (European Federation for Company Sport - ECFS) (Pierre, 2015, p. 42). Elle bénéficie également de l'agrément du ministère chargé des sports (Pierre, 2015, p. 42), ce qui lui permet de délivrer des licences pour pratiquer différentes disciplines (Pierre, 2015, p. 125).

La FFSE a plusieurs missions, ces principales missions sont la valorisation de « la pratique sportive dans les associations créées au sein des entreprises industrielles ou commerciales,

d'administrations et des professions libérales, unir ces associations sportives par des liens amicaux et sportifs » (Pierre, 2015, p. 42). Elle doit également réunir régulièrement des responsables sport entreprise (des fédérations sportives), mais aussi et surtout « promouvoir l'idée du sport dans l'entreprise » (Pierre, 2015, p. 42).

#### 2.2.2.2. Fédération Unisport

Les fédérations sportives unisport essaient d'intégrer le monde de l'entreprise, « soucieuses d'étendre leur panel de licenciés et de s'ouvrir à différentes populations hommes et femmes, des plus jeunes au plus âgés, des valides aux handicapés, des sportifs amateurs aux compétiteurs, elles entendent bien investir l'univers de l'entreprise » (Pierre, 2015, p. 126). Elles sont par ailleurs 19 fédérations olympiques unisports membres du CNOSF sur 31 à proposer une offre sport entreprise (Pierre, 2015, p. 126). Ces fédérations vont notamment proposer « l'organisation de compétition sous la forme de championnats réservés aux clubs d'entreprises ou à des salariés à titre individuel » (Pierre, 2015, p. 126). Elles vont également proposer une « adaptation de leur pratique à l'espace atypique de l'entreprise (en axant sur le sport-santé par exemple) » (Pierre, 2015, p. 126).

Même si les fédérations essaient d'utiliser les entreprises comme levier d'accroissement de leurs licenciés, la réalité est bien différente (perte de 10 % en 3 ans pour la FFA). Les salariés ne remplissent pas forcément les effectifs des licenciés des fédérations olympiques, malgré le fait qu'elles sont de plus en plus nombreuses à vouloir s'investir dans l'univers de l'entreprise (Pierre, 2015, p. 128). « En somme, si certaines fédérations se montrent réellement intéressées par la cible entreprise, la plupart développent une offre modeste et pas toujours très adaptée aux contraintes des salariés (par exemple en dupliquant le modèle sportif compétitif classique) » (Pierre, 2015, p. 128).

#### 2.2.2.3. Les coachs sportifs

En dehors du mouvement sportif, d'autres entités essaient de se faire une place dans l'encadrement du Sport en Entreprise. Parmi elles, on retrouve les coachs sportifs qui sont, d'après Julien Pierre (2015, p. 116) légitimes dans ce rôle. Cette légitimité se justifie par leur formation alliée à « une solide réputation dans leur discipline » (Pierre, 2015, p. 116) laquelle

leur donne une certaine expertise. Les coachs sportifs s'introduisent donc au sein des entreprises, pour encadrer des activités collectives ou individuelles, en lien avec leur discipline de prédilection. En plus des coachs sportifs, on observe l'apparition d'autres experts dans l'encadrement. Les « kinésithérapeutes ou ostéopathes qui ont prouvé leurs compétences en sélection sportive nationale ou locale » (Pierre, 2015, p. 116). Les kinésithérapeutes ou ostéopathes peuvent donc rentrer au sein des entreprises grâce à leur expertise, mais également grâce à une reconnaissance induite par le terrain, permettant d'apporter une plus-value sportive à leurs compétences.

#### 2.2.2.4. L'essor des agences événementielles et du team-building

En plus de ces fédérations et des « experts », on observe l'entrée sur le marché du Sport en Entreprise d'« une multitude d'agences événementielles » (Pierre, 2015, p. 114). Elles créent la différence en se spécialisant de façon géographique, mais également en définissant une ou plusieurs disciplines sportives. Les agences d'événementiels deviennent donc expertes d'un secteur et d'une ou plusieurs disciplines. Au-delà de ces dernières, les agences d'événementiel sont également spécialisées dans le team-building (Pierre, 2015, p. 114). Le team-building est vu comme une activité inclusive et collective, « n'excluant personne » (Pierre, 2015, p. 114). Ce qui permet de resserrer les liens entre les participants. Cette activité va également permettre de se reposer après une réunion et est vue par les salariés comme une « récompense » (Pierre, 2015, p. 114).

#### 2.2.2.5. Gestionnaires d'équipements sportifs

Dans cette pluralité d'acteurs, nous pouvons également observer l'apparition d'« une pluralité de sociétés, dont l'activité principale n'a en apparence qu'un faible lien avec le sport en entreprise » (Pierre, 2015, p. 116). Cette citation désigne les gestionnaires d'équipements sportifs comme « la pluralité d'acteurs ». Ces gestionnaires d'équipements sportifs vont mettre à disposition des entreprises des halles sportives parfois prisées par leur aspect professionnel. Les salariés vont pouvoir « faire comme les professionnels ». Pour les gestionnaires d'équipements sportifs, « le sport en entreprise ne représente que 5 % de leur CA » (Pierre, 2015, p. 116). D'après Julie Pierre, ils trouvent leur intérêt de convertir les

salariés en potentiels clients réguliers postévénements. L'événement n'est donc pas une finalité, mais une porte ouverte sur les collaborateurs des entreprises, qui pourraient être un potentiel futur de clientèle.

L'apparition du sport au sein des entreprises est induite par des objectifs de la part des porteurs de cette mise en place. Le sport est donc un outil ayant de multiples fonctionnalités.

### 3. Le sport comme un outil

Avant d'observer l'utilisation que l'on peut faire du sport, il est important d'identifier le profil d'entreprises et de personnes ayant ou mettant accès au sport au sein de leur entreprise.

#### 3.1. Qui fait du sport en entreprise ?

Si on se concentre dans un premier temps sur les sociétés, on observe que celle ayant « plus de 50 salariés représentent moins de 1 % du parc global des sociétés » (Pierre, 2015, p. 45). C'est donc les PME qui représentent la quasi-totalité des sociétés enregistrées en France. (Pierre, 2015, p. 45). Malgré cette domination, elles apparaissent comme les moins enclines à mettre en place du sport au sein de leurs entreprises.

Si on regarde maintenant le contraste entre le secteur tertiaire et le secteur secondaire. On pourrait formuler « l'hypothèse que les ouvriers, qui exercent quotidiennement un travail physiquement éprouvant, soient découragés de pratiquer une activité sportive » (Pierre, 2015, p. 45). Cette explication reste insuffisante en tant que telle, en effet ils sont nombreux à rejoindre un club sportif en soirée par exemple. Concrètement « le taux de pratiquants sportifs s'élève proportionnellement à une ascension dans la hiérarchie sociale, les pratiquants de l'entreprise sont plutôt des salariés du milieu de l'organigramme, des salariés intermédiaires, des employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) » (Pierre, 2015, p. 100).

Si on s'intéresse au genre qui pratique le plus de sport au sein des entreprises, nous observons un engagement plus fort de la part des femmes par rapport aux hommes. Cela se justifie par leur prise en charge de façon majoritaire des tâches domestiques (rapport OCDE). Cette prise en charge les empêche de dégager du temps libre en fin de journée. Elles utilisent donc leur pause déjeuner pour cela (Pierre, 2015, p. 99).

L'âge est également un facteur déterminant dans la création d'un profil type de pratiquant de sport entreprise. On observe que les jeunes âgés de 18 et 25 ans sont les plus faibles à pratiquer, cela s'explique par leurs souhaits de faire leurs preuves au sein de l'entreprise, nous retrouvons donc avec un public jeune en situation de sédentarité en entreprise. De plus, ils sont souvent stagiaires, donc n'ont pas le temps de s'investir durablement (Pierre, 2015, p. 100). Si on s'intéresse maintenant à l'âge le plus éloigné de la pratique, nous observons que ce sont les personnes âgées de 50 ans et plus qui sont quant à eux plus sujets à une pratique en principe plus modéré, rarement compétitif et correspondant plutôt à un souci de

préservation de la santé. (Pierre, 2015, p. 100). L'âge médian des pratiquants avoisine les 35 ans (Pierre, 2015, p. 100). Le pratiquant du sport en entreprise serait donc plutôt une pratiquante d'environ 35 ans.

Concrètement, la pratique du sport en entreprise représente entre 10 et 15 % qui pratiquent à raison d'une fois par semaine en moyenne. Le taux ne dépasse que de manière très exceptionnelle les 30 % de pratiquants (Pierre, 2015, p. 101). Ce chiffre peut être atteint lorsque « le comité d'entreprise subventionne la quasi-totalité du montant d'une inscription annuelle aux cours collectifs ou que la salle dédiée offre une superficie et un niveau d'équipement particulièrement important » (Pierre, 2015, p. 102).

On peut également se questionner sur les forces qui poussent les entreprises à mettre en place des activités physiques et/ou sportives au sein de leur compagnie, quand on observe un engagement aussi peu élevé. Concrètement, le sport est au centre des discussions parce qu'il est vu comme un outil utile à l'entreprise. Sa mise en place est, dans un premier temps, un souhait des salariés, qui veulent à 63 % que leur société propose des services sportifs « pour gérer leur énervement et leur stress (Sociovision, 2009) » (Pierre, 2015, p. 175). « Ils sont 57 % à espérer que cette dernière leur offre des services permettant de mieux entretenir leur santé » (Pierre, 2015, p. 11). Ce souhait émane également des structures, car même si elles ne sont que 18 % d'entre elles à proposer « des initiatives en faveur du sport, 87 % des dirigeants déclarent avoir déjà entendu parler de ses effets positifs (Union Sport & Cycle, 2017) » (Dimeglio, Bardet, 2020).

Si l'engagement des salariés dans les activités sportives en entreprise reste modeste, les motivations des entreprises pour les mettre en place, elles, sont multiples et convergentes.

La mise en place d'activités physiques et/ou sportives au sein des entreprises coïncide avec « la tendance généralisée du bien-être (Cederstrom & Spisser, 2016) » (Pierre, Pichot, 2020).

Elle est soutenue par l'OMS qui prône l'activité physique comme une réponse aux problèmes en agissant sur trois aspects : la santé, le bien-être physique, mental et social (Vachon, Bujon, Charles, 2020).

Par ailleurs, la pratique sportive en elle-même se révèle être un outil polyvalent aux nombreuses applications bénéfiques.

## 3.2. Le sport comme traducteur

### 3.2.1. Discours universel

Dans un premier temps nous nous intéresserons aux vertus universelles du sport. « Le vocabulaire sportif compétitif s'invite dans les discours des managers parce qu'il renvoie à des images connues et possède à ce titre une fonction pédagogique, facilitant la transmission d'idées parfois complexes (Barbusse, 1997) » (Pierre, 2015, p. 140). Le sport est donc vu comme un outil permettant d'imager les propos. « Les images sportives servent également, plus simplement à illustrer des valeurs, à décorer un environnement de travail en faisant référence à des idées universelles, à des symboles compréhensibles, à des émotions partagées. Le sport renvoie ainsi à des images positives et bénéfiques évoquant la liberté, le plaisir, la performance ou la jeunesse » (Pierre, 2015, p. 143). Les métaphores sportives seraient donc une porte ouverte vers un discours universel et illustré. Au-delà de l'illustration, le sport va également permettre de structurer le discours. « Parce qu'elles sont relativement universelles et partagées, les métaphores sportives ne sont donc pas seulement affaire de langage, mais structurent nos pensées, nos attitudes et nos actions (Lakoff, Johnson, 1985) » (Pierre, 2015, p. 143). Les métaphores sportives sont donc vectrices de valeurs et permettent d'imager les propos ainsi que de structurer le discours.

### 3.2.2. Porte ouverte sur le caractère du pratiquant

En plus de permettre une communication universelle, le sport permet également d'après Julien Pierre (2015, p. 145) de déceler la personnalité du pratiquant. « Le sport que la personne pratique permettrait de comprendre la personne et de deviner son caractère, sa vision des choses » (Pierre, 2015, p. 145). Le sport est un outil permettant de prédire le caractère et la vision de notre interlocuteur. Chaque sport aurait donc sa propre connotation en termes de valeurs. Chaque sport a son propre type de pratiquant.

Si l'on se concentre sur les sports en général, on observe, d'après la littérature scientifique, que les sports permettraient de préparer « le personnel aux travaux laborieux » (Vachon, Bujon, Charles, 2020). Le sport a donc, aux yeux des managers, une vertu de transfert, ce qui justifierait son instrumentalisation.

### 3.2.3. Croyances de transfert

Avant de parler de transfert de valeur par le biais du sport, il est intéressant de relever les valeurs qu'apporte le sport. Pour cela, Julien Pierre (2015) a fait une « analyse approfondie du contenu de 13 revues », cela lui « a permis d'extraire puis de classer les occurrences les plus citées et de faire ainsi émerger les valeurs plus porteuses (Pierre, 2011) ». Suite à ce travail, on identifie 5 valeurs distinctes. On retrouve dans un premier temps la socialisation. La seconde valeur est relative à la compétition. La troisième valeur est centrée sur la productivité (Pierre, 2015, p. 140). On va également retrouver la valeur relative « aux qualités personnelles des individus (sport = savoir-être) » (Pierre, 2015, p. 140). Quant à la cinquième valeur, elle est centrée sur « les apports physiques et psychologiques du sport » (Pierre, 2015, p. 140).

Après son recueil de valeurs, Julien Pierre (2015) a identifié grâce à Gary Tribou (2007), Seigneur et Duboi (1999) « 4 valeurs fondamentales du sport réputées intéresser les entreprises, à la fois dans le cadre de leur politique de communication externe (sponsoring), mais également de marketing interne ». On retrouve notamment la « juste compétition », elle témoignerait « d'une compétition fondamentalement égalitaire et sans privilège ». Le sport serait, d'après Alain Ehrenberg (1991) « la seule activité sociale théâtralisée dans un spectacle de masse, le mariage harmonieux de la concurrence et de la justice ». On observe également que le sport aurait des valeurs de « fraternité sportive dans l'effort collectif ». « Dans un monde marqué par l'individualisme et l'anonymat, l'entreprise qui cherche à motiver ses troupes dispose là d'une seconde valeur d'une grande utilité ». Le sport serait donc vecteur de cohésion au sein d'un groupe de travail, permettant à l'entreprise de faire converger les forces vers un même point. On trouve également « la valeur de “dépassement de soi et des autres”, dans le cadre d'une juste violence (Elias, Dunning, 1984) ». L'objectif est d'« être performant dans son entreprise à l'image d'un champion sportif ». La dernière valeur quant à elle est centrée sur l'idée de l'amateurisme, qui est justifiée par les entreprises comme un effort gratuit, qui trouve dans le sport loisir « une valeur fondamentalement antiéconomique qui leur permet d'améliorer leur image » (Pierre, 2015, p. 136).

Les entreprises vont donc utiliser le sport comme un outil managérial. Cette utilisation vient de l'éducation et de l'instruction scolaire qui poussent les individus à « à essayer d'être les

meilleurs individuellement» (Pierre, 2015, p. 236). Le sport va par ailleurs être un outil utilisé pour former les managers à manager (Barbusse, 2009).

Ils vont utiliser le sport pour préparer les salariés à de grosses charges de travail. Certains recruteurs fondent également leur choix de candidats sur la croyance au transfert des compétences sportives vers le monde professionnel. Qui chercherait dans leur recrutement des sportifs qui sont déjà dotés, grâce à leur pratique physique, des compétences d'abnégation, de persévérance et d'endurance. Des compétences très recherchées dans le monde entrepreneurial. C'est par ailleurs dû à cela que les entrepreneurs pratiquaient dans les années 1980 des sports d'aventure, qui étaient assimilés à la réussite entrepreneuriale. Julien Pierre (2015, p. 145) a identifié les valeurs de dépassement de soi, de challenge, de combat et de productivité. Ces valeurs sont très recherchées au sein des entreprises, justifiant cette instrumentalisation.

Pour autant, malgré cette ambition de transfert, est-il réellement possible de l'obtenir? D'après Julien Pierre (2015, p. 146), cela est impossible, car « le monde du sport permet de répéter plusieurs fois un effort, de s'entraîner, la ou le monde de l'entreprise voudrait une réussite du premier coup ». La temporalité et les mentalités seraient donc un facteur bloquant quant au phénomène de transfert.

### 3.3. Sport en entreprise : relations sociales, bien-être et image de marque

La pratique sportive est vue comme un cadre propice aux échanges, personnel, mais aussi professionnel. Par le biais des activités sportives, les salariés créent des relations qui n'auraient pas vu le jour autrement. Les travaux de Fabrice Burlot (2000) indiquent que « le sport améliore la cohésion et la réactivité organisationnelles ». Le sport serait donc un « facilitateur » et permettrait la construction de trois types de relations. « Les relations potentielles (“on connaît l'existence de l'autre” sans interaction directe), les relations effectives (“on discute ensemble” sur le lieu de pratique sans pour autant se voir en dehors de l'activité) et les relations affectives (le fait d'avoir des relations privilégiées avec certaines personnes “on se voit en dehors de l'activité”) » (Pierre, 2015, p. 154).

Le sport permettrait donc de combler des « trous structuraux ». Ces liens construits en dehors du cadre professionnel « amènent indéniablement une certaine proximité et les encouragent à

s'entraider, sans doute davantage au nom d'une forme de solidarité sportive qu'en raison de leurs obligations professionnelles contractuelles » (Pierre, 2015, p. 156).

Le sport se place donc comme un outil créateur de relation, qui permettrait par ailleurs d'apaiser les relations sociales, de « faire évoluer les représentations » qu'ont les salariés à direction de leur dirigeant, car « il place les salariés dans des contextes propices au dévoilement d'une nouvelle facette de leur identité » (Pierre, 2015, p. 156).

Le sport permet de modifier la perception qu'ont les salariés de leurs collaborateurs, mais également de leurs supérieurs. C'est l'avis qu'a la DRH de Steelcase, qui est convaincue que le sport permet « aux salariés de vivre des expériences extra-professionnelles, susceptibles de faciliter leur intégration dans une entreprise » (Pierre, 2015, p. 152). Parfois, le sport peut avoir l'effet inverse. Il pourrait être vecteur d'exclusion. En effet, le niveau sportif peut être, à des égards, un limiteur dans la construction de relations extra-professionnelles. C'est d'ailleurs l'exemple de la chargée de projet RSE de chez Steelcase, qui a essayé de courir à plusieurs reprises avec le groupe coureur qui était lui expérimenté. Sa présence a obligé le groupe à ralentir, ce qui décalait l'heure de leurs retours dans l'établissement. Cela a donc provoqué son auto-exclusion de l'équipe (Pierre, 2015, p. 152).

### 3.3.1. Limiteur de turn-over

Le sport est, d'après la littérature scientifique, un outil permettant de gérer l'image de l'entreprise. « Faire rentrer du sport dans les murs d'une entreprise, c'est se donner la possibilité d'accroître la notoriété de son entreprise, d'exposer ses valeurs, d'améliorer son image et in fine de renforcer son attractivité ». Le sport va donc avoir deux rôles, celui de recruter les meilleurs talents du secteur en les attirant par le biais d'une image positive, mais il va également permettre de garder les collaborateurs en prenant soin d'eux (Pierre, 2015, p. 153). Cette image va permettre d'accroître l'attachement des salariés envers leurs entreprises.

Le sport « accroît la cohésion interne (création de réseaux informels, identification commune,...) et agit de façon significative sur "l'identité révélée" de l'entreprise, entendue comme la manière dont les salariés se représentent leur entreprise » (Barbusse, 2009). Le sport permet aux salariés d'avoir une perception plus humaine de l'entreprise (Barbusse, 2009). » Ils sont donc nombreux à penser que « c'est formidable qu'une entreprise fasse quelque chose pour que le personnel se sente bien » et à souligner les initiatives prises en ce sens, même s'ils n'en bénéficient pas à titre personnel ». Cela est notamment confirmé par les

nombreuses candidatures spontanées reçues par ces entreprises. « Il semble donc bien que le seul fait d'offrir une prestation sportive aux salariés rejaille positivement sur plusieurs facteurs constitutifs d'une politique RH (implication au travail, cohésion interne, imaginaire organisationnel) » (Pierre, 2015, p. 167). Le sport est positif pour l'image de l'entreprise. Il permettrait d'accroître la cohésion interne et également d'agir « de façon significative sur "l'identité révélée" de l'entreprise, entendue comme la manière dont le salarié se représente son entreprise » (Barbusse, 2009).

Comme cité précédemment, le sport permet également de réduire le turn-over au sein d'une entreprise. Sa mise en place au sein des entreprises permettrait de faire comprendre finement aux collaborateurs que les chefs d'entreprises « sont soucieux de compenser les effets délétères du travail et de la pression temporelle que plus personne ne peut ignorer » (Pierre, 2015, p. 171). Le sport autorise également de justifier des éloignements géographiques importants (Pierre, 2015, p. 160) auprès des salariés. Ils auraient donc un aspect compensatoire. Il va « rappeler aux collaborateurs qu'ils font partie d'une élite » (Pierre, 2015, p. 167). Ils sont considérés comme tels car le sport en entreprise est aujourd'hui, encore très peu développé.

### 3.3.2. Outil de contre don

« Le sport constitue manifestement un outil de reconnaissance des salariés et un des ingrédients constitutifs de ce que l'on peut appeler une culture du privilège ». L'objectif est de « les convaincre qu'ils sont « mieux ici qu'ailleurs » » (Pierre, 2015, p. 167). Toute cette instrumentalisation va impacter le salarié, qui va percevoir la mise en place d'activité sportive et physique comme un don et non comme un dû (Barbusse, 2009). « Cette perception de l'offre (le mot est choisi à dessein) sportive comme un don a pour effet d'attacher un peu plus les individus à leur entreprise ; cela contribue à faire naître chez les salariés le sentiment qu'ils sont redevables en partie des 'efforts' consentis par cette dernière » (Pierre, 2015, p. 169). Ce don peut apparaître comme un dédommagement de la part de l'entreprise, permettant de mieux « supporter » le travail. « La pression est forte, mais on peut la supporter grâce au cadre de vie » : les propos de cette pilote de flux chez Nestlé révèle bien le caractère compensatoire de l'offre sportive et, plus généralement, de l'environnement de travail [...] En ce sens le sport peut être considéré comme une forme de rétribution peu coûteuse, générant son lot de profits symbolique » (Pierre, 2015, p. 168). Cette perception de « don

encouragement, implicitement, un contre-don qui se traduit rarement par autre chose que par un surcroît d'investissement au travail » (Pierre, 2015, p. 169).

De plus, ce don ne peut être remis en cause, car la mise en place d'une offre sportive émane d'une « volonté collective de bénéficier de services sportifs » ayant pour effet « d'annuler la possibilité pour les dirigeants d'être accusés de mettre en place des dispositifs sportifs afin de rendre les collaborateurs plus productifs » (Pierre, 2015, p. 170).

Pour autant, malgré une très forte instrumentalisation et utilisation du sport, Julien Pierre (2015) met en avant une réticence de la part des managers d'entreprise quant à la mise en place d'activité physique sur le temps de la pause méridienne. Les managers trouvent que le sport est intéressant pour ses vertus. Cela s'explique par un sentiment de retard constant dans leur travail, ils ont « tellement de choses à faire, les uns et les autres » (Pierre, 2015, p. 46). Malgré une conscientisation que le sport peut être bénéfique au sein des entreprises, celui-ci est boudé par les managers ayant le sentiment d'avoir trop de choses à faire. Le sport n'apparaît pas comme une priorité. Pour autant la littérature est formelle quant aux bienfaits du sport et de son utilité dans le monde de l'entreprise.

## 4. Ce que le sport apporte entre bénéfice et méfiance

### 4.1. Bienfaits du sport

« Outre le fait que la pratique sportive permet de maintenir le corps en forme et d'être plus résistant à l'effort, donc au travail, le sport est également proposé dans une perspective de gestion du stress » (Barbusse, 2009). La littérature scientifique est formelle, en développant le sport en interne, ils contribuent à promouvoir une santé durable. Ceci représente une manière simple de montrer à ses collaborateurs que les managers soucieux de contrebalancer les effets néfastes du travail et la pression temporelle devenue incontournable (Pierre, 2015, p. 171). Les salariés déclarent à 37 % avoir un sommeil perturbé, « 30 % disent que leur santé se dégrade à cause du travail, 35 % se disent épuisés psychologiquement » (Pierre, 2015, p. 17). Le sport serait bénéfique quant à la longévité de l'entreprise, avec une diminution de l'absentéisme de 22 %, ainsi qu'une augmentation de la productivité de 3 à 4 % (Pierre, 2015, p. 161). L'étude de Santé du Canada (2006) serait quant à elle sur 12 % de productivité en plus. « On le voit, une majorité d'études soutient l'existence d'une corrélation entre le sport et la santé d'une part, l'absentéisme et la productivité de l'autre » (Pierre, 2015, p. 162)

Le sport permet de préparer les salariés, aux mêmes titres qu'un boxeur qui est « quand même content d'aller boxer » (Pierre, 2015, p. 18). « L'intensité du travail ne serait donc pas incompatible avec un certain « bonheur professionnel » (Pierre, 2015, p. 18). Le sport permet de s'oxygéner, d'être plus productif, de trouver des solutions à des problèmes et booster l'entreprise. Même si « les impacts positifs du sport méritent donc d'être appréhendés avec une certaine prudence » (Pierre, 2015, p. 162).

Le sport est présent dans le monde de l'entreprise, comme un outil régulateur des conséquences du travail comme la « fatigue intense, surmenage, perte de contrôle, dépression, sentiment d'iniquité, manque de reconnaissance, harcèlement moral, troubles psychosociaux, démotivation » (Pierre, 2015, p. 16). Le sport se veut donc porteur, porteur d'une image de dirigeant soucieux de leurs employés et de l'impact qu'a le travail sur leur santé physique et mentale. La littérature scientifique classe les bienfaits induits par le sport en 4 groupes : physiques, mentaux, sociaux et économiques.

#### 4.1.1. Lutter contre la sédentarité: le rôle du sport dans l'amélioration de la santé publique et du bien-être des salariés

« L'OMS estime que le manque d'activité physique est responsable de 21 à 25 % des cancers du sein ou du côlon et de 27 % des cas de diabètes ». « Santé publique France dans l'étude "Esteban" confirme ces chiffres dans les tranches d'âges de la population active : 50 % chez les 18-39 ans. Selon l'Insee, 79,9 % des Français actifs travaillent dans le secteur tertiaire (le plus sédentaire) » (Vachon, Bujon, Charles, 2020). Ce constat est similaire à celui présent dans mon positionnement. La situation sanitaire française traverse une période difficile. Cela est notamment dû au manque d'activités physiques et/ou sportives.

Pour contrebalancer cela, le sport est vu comme un outil important. Pour autant, certains chercheurs comme Barbusse (2009) mettent un point d'attention sur l'intensité du sport pratiqué. « La pratique d'activité physique ne doit pas dépasser une certaine intensité au risque de provoquer fatigue et blessures forcément contre-productives ». Elle met également en garde sur sa mise en place, en préconisant l'encadrement de l'activité par des spécialistes pour « éviter l'intériorisation de mauvais gestes qui provoquent des microtraumatismes (tendinites, déchirures...) eux aussi contre-productifs » (Barbusse, 2009). Le sport, consommé à sa juste dose et bien encadré, représente une multitude de bénéfices pour leurs consommateurs.

Pour autant la littérature scientifique reste très positive à l'égard de la mise en place de l'activité physique. « Les pratiques sportives apparaissent comme des moyens de prévenir, voire, parfois, de compenser des déséquilibres - physiques et psychiques - engendrés par l'activité de travail » (Pierre, Pichot, 2020). C'est d'ailleurs pour cet aspect de « santé et in fine de performance » (Barbusse, 2016) que les entreprises s'intéressent à la pratique d'activité physique. Le sport permet le maintien et le développement de la fonction musculaire de ses adeptes. Il va également permettre de limiter la prise de poids et de participer à son contrôle. Il va contribuer à diminuer la mortalité et d'augmenter la qualité de vie de ses pratiquants. Pour finir, d'après la littérature scientifique, le sport est présenté comme « un facteur majeur de prévention des principales pathologies chroniques (cancers, maladies cardiovasculaires, diabète) » (Pierre, 2015, p. 150). Le sport facilite des apports physiques et psychologiques (Pierre, 2015, p. 36).

#### 4.1.2. Au-delà du bien-être physique

On observe également un impact du sport sur la santé mentale. La santé mentale fait partie de la santé perçue, elle « peut varier d'un individu à l'autre même si les symptômes sont comparables » (Pierre, 2015, p. 151). Son évaluation est donc compliquée, il est par ailleurs impossible de définir la santé mentale d'un employé à sa consommation ou non d'arrêt maladie. En effet, certains employés n'en prennent pas, pour éviter d'handicaper leur collègue, la ou d'autres en prennent sans être malade (Pierre, 2015, p. 163). Donc même si on ne peut mesurer objectivement les retombées positives ou non d'une activité physique sur la santé mentale, nous pouvons dans tous les cas observer ce que la littérature scientifique attribue comme bénéfique aux sports en matière de santé mentale. Le sport permettrait la création d'un sentiment de bien-être. Le sport serait un exutoire, un moyen de s'épanouir (Pierre, 2015, p. 140). Le sport est également d'après une étude de l'OMS (2008, 2010) de l'INSERM (2008) « associée à une amélioration de la santé mentale (anxiété, dépression) contribuant au bien-être et à la qualité de vie » (Pierre, 2015, p. 150).

Au-delà de ce que disent les scientifiques, le sport peut être perçu « comme un soutien moral, un auxiliaire nécessaire à sa réussite professionnelle » (Pierre, 2015, p. 151). Les pratiquants vont être motivés à se « détendre », il vont vouloir « évacuer le stress accumulé » ou même se « libérer l'esprit ». Les employés expriment le besoin de se vider et de se défouler. « Ils espèrent préserver leur capital physique et pensent prioritairement à leur santé, leur bien-être physique et mental, ainsi qu'à leur équilibre en général » (Pierre, 2015, p. 102)

#### 4.1.3. Économique

En plus des avantages personnels, mentaux et physiques, on note l'émergence de deux sphères complémentaires bénéfiques pour l'employé : les retombées économiques et les avantages sociaux.

« En France, le coût social du stress et des dépenses de soins liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés a été estimé en 2007 entre 2 et 3 milliards d'euros (études INRS et Arts et Métiers ParisTech) » (Pierre, 2015, p. 18)

Le sport n'a pas un impact économique direct, c'est-à-dire que la pratique du sport en elle-même ne permet pas de faire des économies, étant donné que pour mettre en place une

offre sportive, l'entreprise doit déboursier de l'argent. Pour comprendre d'où vient le bénéfice financier, il va falloir observer les bienfaits du sport. « Faire pratiquer du sport aux salariés aurait de nombreux bénéfices comme la baisse sensible de l'absentéisme, l'augmentation de la productivité, une meilleure insertion socioprofessionnelle, une amélioration de l'image de soi » (Vachon, Bujon, Charles, 2020).

Le sport est donc un pari. L'employeur débourse une certaine somme pour mettre en place des activités sportives et/ou physiques, avec comme ambition que la santé de ses salariés s'améliore, qu'ils deviennent plus productifs. Tout cela devant amener à une réduction des coûts liée à une mauvaise santé et des journées non travaillées en raison de maladies.

La pratique d'activité physique devient donc un outil de lutte, un outil sanitaire, permettant de lutter contre la sédentarité (Vachon, Bujon, Charles, 2020). Ceci a bien été compris par les mutuelles, qui sont les principales porteuses d'enquête concernant la qualité de vie au travail de l'employé.

#### 4.1.4. Social

Outre les multiples retombées positives attendues par les entreprises envers le sport, il existe un dernier attendu que la littérature scientifique identifie fortement, celui de la sociabilisation des salariés entre eux par le biais d'échanges durant les activités sportives.

« L'intérêt pour l'entreprise est évident : le sport facilite la création de liens entre des collaborateurs de statuts différents, de services différents et parfois de sites différents » (Pierre, 2015, p. 155)

Ce positif envisagé vient des croyances autour des idéaux du sport. Dans ces valeurs apparaît la sociabilité par le sport, il est vecteur de cohésion, d'esprit d'équipe, de rencontre, d'intégration. « La pratique sportive posséderait ainsi des propriétés socialisatrices en ce sens où elle participerait à la socialisation professionnelle des individus ». Le sport encouragerait « des relations cordiales, presque amicales, entre les participants ». Le sport est vu comme « un cadre et un contexte propices aux échanges, personnels, mais aussi professionnels ». Il va donc avoir comme effet de permettre aux salariés de « nouer des liens qu'ils n'auraient pas eus autrement (Burlot, Pichot, Pierre, 2008) » (Pierre, 2015, p. 154).

D'après Fabrice Burlot (2000), «le sport améliore la cohésion et la réactivité organisationnelles en favorisant trois types de relations : les relations potentielles (“on connaît l'existence de l'autre” sans interaction directe), les relations effectives (“on discute ensemble” sur le lieu de pratique sans pour autant se voir en dehors de l'activité) et les relations affectives (le fait d'avoir des relations privilégiées avec certaines personnes “on se voit en dehors de l'activité”)» (Pierre, 2015, p. 154)

Le sport est un vecteur de socialisation qui peut parfois outrepasser le cadre professionnel. Cette socialisation va permettre d'aller plus facilement demander de l'aide à un autre service, car on a échangé la dernière fois avec lui pendant le running par exemple. La communication de l'entreprise se verra simplifiée et plus rapide. Cet intérêt, les cadres vont également aller le chercher, en pratiquant avec leurs salariés. Le sport va leur permettre de démystifier leur image, permettant de créer du lien entre différents niveaux hiérarchiques (Pierre, 2015, p. 157).

Le sport va donc permettre de créer des groupes d'individus forts, créant parfois l'exclusion. Les groupes vont avoir des critères d'entrée et vont se créer une carapace, comme l'exemple de la création d'un groupe de filles pour le yoga (Vachon, Bujon, Charles, 2020).

## 4.2. Les freins du sport en entreprise

Malgré les différents bienfaits cités précédemment, la construction d'une offre sportive au sein d'une entreprise est parfois sujette à des freins, empêchant sa mise en place partielle ou totale. Ces freins peuvent venir des salariés comme des employeurs.

La littérature scientifique a identifié 3 freins proéminents en entreprise.

### 4.2.1. Promouvoir l'activité physique sans se ruiner

L'un des freins le plus utilisés pour justifier l'absence de pratique sportive au sein des entreprises est celui de l'incapacité matérielle, liée à l'espace de pratique. « Toutes les entreprises n'ont pas les moyens des grands groupes du CAC 40 pour choyer leurs salariés. Leurs ressources financières ne leur permettent pas d'installer des complexes sportifs »

(Pierre, 2015, p. 176). Le sport au sein des entreprises est donc vu comme une offre accessible qu'aux grands groupes, dû à un prix trop coûteux, ainsi qu'à une utilisation d'infrastructures sportives.

Pourtant d'après Julien Pierre (2015, p. 179), la mise en place d'une activité physique au sein des entreprises ne nécessite pas nécessairement une salle dédiée. « Empiler des chaises et pousser quelques tables dans une salle de réunion pour y faire un cours de yoga ne semble pas insurmontable ». Les entreprises veulent faire du sport comme les grands groupes, ils se créent donc des barrières liées aux moyens, sans prendre en compte le coût réel en termes financier et logistique.

Promouvoir le sport ne passe pas que par une mise en place d'une offre sportive. Cela peut également passer par la mise en place d'action de sensibilisation. Le fait d'« apposer quelques affiches de sensibilisation sur les ascenseurs pour inviter les plus motivés à emprunter les escaliers ne coûte presque rien » (Pierre, 2015, p. 179).

Les entreprises n'ont donc pas forcément besoin d'avoir des moyens similaires aux grands groupes du CAC 40 pour mettre en place des actions de sensibilisation au sein de leurs locaux.

Au-delà des actions mises en place par l'entreprise elle-même, il existe d'autres possibilités pour permettre la mise en place de sport à direction des salariés. Nous avons la possibilité de faire un « regroupement de moyens - humains et financiers », cela permettrait notamment « d'encourager la diffusion du sport dans et par les PME ». Il existe également « des démarches partenariales », pouvant « être engagées avec deux acteurs majeurs : les collectivités territoriales et les associations sportives locales » (Pierre, 2015, p. 176). Ces démarches partenariales permettent notamment d'avoir accès à des installations sportives, par le biais des villes, mais également d'avoir des encadrants spécialistes de leur discipline. Cela serait une solution peu coûteuse, permettant la mise en place d'activités sportives.

#### 4.2.2. Les freins liés aux croyances

En plus des barrières matérielles, la conviction des employés, mais aussi de la direction, peut représenter un frein notable quant à la mise en place d'une offre sportive au sein de l'entreprise. La littérature scientifique identifie deux difficultés liées à la croyance.

Le premier frein identifié est relatif au manque de temps. Les managers d'entreprise considèrent qu'ils sont constamment en retard quant à leur travail. Le sport n'apparaît donc pas comme une priorité, « il y a toujours d'autres priorités » (Pierre, 2015, p. 184). La croyance d'un manque de temps fait donc passer le sport au dernier plan.

Pour autant « on observe ainsi, non sans amusement que la principale justification avancée par ceux qui ne font pas d'activité sportive dans l'entreprise - à savoir la contrainte temporelle du "je n'ai pas le temps" - est la même que celle invoquée par les sportifs de l'entreprise pour justifier leur engagement dans la pratique ! Les uns n'ont pas le temps parce qu'ils sont pris par leur travail ; les autres parce qu'ils ont trop de tâche à effectuer en dehors de leur travail » (Pierre, 2015, p. 36). Cette citation de Julien Pierre, nous renvoie à la notion de priorité et de temps, en effet, certaines personnes priorisent le travail, un lieu rempli de deadlines trop courtes les empêche de prendre le temps sur la pause méridienne pour pratiquer une activité physique et/ou sportive. Là ou d'autres salariés, vont privilégier leur vie hors travail qui leur demande de l'investissement personnel et vont donc prioriser l'activité physique durant les heures de travail pour leur permettre d'avoir le temps de s'adonner à leurs tâches externes.

La deuxième croyance, qui freine le sport au sein des entreprises, est la peur d'une création de fatigue liée à la pratique d'une activité physique sur le temps de la pause méridienne. C'est notamment la remarque qu'a fait l'assistante de Nestlé, qui trouve qu'une activité sportive relativement intense, les rend « KO l'après-midi », ils ressentent le sentiment d'être « éteint » après l'activité (Pierre, 2015, p. 184). Cette croyance est également induite par la pression que les salariés peuvent ressentir de la part de leurs collaborateurs.

#### 4.2.3. Les freins liés à la pression des autres

En effet, la pression est principalement liée à la vision qu'ont les salariés du travail. Les salariés ont l'impression d'avoir « tellement de choses à faire », ils sont « toujours en retard

dans le travail » et « ont plein de dossiers en cours » (Pierre, 2015, p. 46). Le sport est donc une activité qui doit passer après les besoins du travail.

C'est par ailleurs pour cela que ceux qui se retrouvent à transformer leur pause du midi, en pause active, se trouvent jugés. Ils sont jugés par leurs propres collaborateurs comme des non-travailleurs. « Pratiquer du sport est parfois mal vu par certains qui distinguent clairement (voire opposent) travail et loisir (Pierre, 2015, p. 106). Ce jugement est facilité par la configuration des grandes entreprises en open space. Les remarques proviennent souvent de collègues du même niveau hiérarchique, qui laissent ainsi exprimer leurs aigreurs vis-à-vis de la pause sportive, vue comme une flânerie (Pierre, 2015, p. 184).

La mise en place d'activité sportive au sein d'une entreprise découle d'une motivation de l'entreprise.

### 4.3. Les motivations

D'après Julien Pierre, cette motivation viendrait des salariés eux-mêmes, "en effet, 63 % d'entre eux souhaiteraient que leur entreprise leur propose des services pour gérer leur énervement et leur stress (Sociovision, 2009) et ils sont 57 % à espérer que cette dernière leur offre des services permettant de mieux entretenir leur santé". Les attentes envers les entreprises grandissent, les salariés sont de plus en plus demandeurs et souhaitent que leur entreprise se place en tant que garant de leur santé (Pierre, 2015, p. 11).

#### 4.3.1. Le temps

La première motivation qui ressort de la littérature scientifique est le temps. Pour pouvoir pratiquer une activité physique, les salariés ont besoin de temps. Un temps souvent limitant au sein des entreprises, surtout quand l'on considère que le monde de l'entreprise est un monde qui est constamment en retard (Pierre, 2015, p. 46). Pour autant, dans l'objectif de la mise en place d'une activité sportive durant la pause méridienne, des chefs d'entreprises, à l'exemple de celui de chez Adidas, indique à "l'occasion d'une convention réunissant tout le personnel, que les réunions durant la pause déjeuner sont à proscrire." (Pierre, 2015, p. 178). Une décision forte, permettant d'affirmer auprès de ses salariés, que les dirigeants mettent en place des actions, pour lever les freins, qui les empêchent de profiter pleinement d'une activité sportive sur la pause méridienne. Le temps qui était un frein devient ici une

motivation, c'est l'entreprise qui met à disposition de ses salariés du temps. Un temps crucial pour pratiquer une activité physique et agir pour un employé en bonne santé. En effet, la santé des employés est un élément marquant chez les Français, plus de 80 % des Français considèrent qu'ils pratiquent avant tout pour leur santé d'après une étude "TNS Opinion & Social (2010)" (Pierre, 2015, p. 20).

#### 4.3.2. Le coût

La motivation du coût est présente tant chez les salariés que chez les employeurs. Chez les salariés, c'est l'absence de coût qui les stimule à pratiquer. On peut affirmer avec certitude que le taux moyen de salariés pratiquant régulièrement une activité sportive dépasse très exceptionnellement les 30 %. "En règle générale, le taux moyen de salariés qui pratiquent assidûment - au moins une fois par semaine - du sport dans leur entreprise oscille entre 10 et 15 % du nombre total de salariés". Un pourcentage qui augmente quand le comité d'entreprise prend en charge la quasi-totalité du montant d'inscription annuelle "aux cours collectifs ou que la salle dédiée offre une superficie et un niveau d'équipement particulièrement importants". Ce pourcentage peut avoisiner les 30 % de salariés inscrits (Pierre, 2015, p. 101).

Les mutuelles vont quant à elles avoir également un intérêt à la mise en place d'activités physiques au sein des entreprises. Cela s'explique par leur domination en tant que conducteur d'enquête. Elles proposent des activités physiques, avec comme objectif d'améliorer la qualité de vie au travail de l'employé, pour permettre une réduction des dépenses de santé (Vachon, Bujon, Charles, 2020). Le sport rime avec qualité de vie au travail et c'est l' » un des critères motivationnels les plus importants pour les salariés. Il équivaut parfois à la rémunération » (Pierre, 2015, p. 20). Les salariés accepteraient d'être moins payés pour travailler dans une entreprise sportive. On comprend assez facilement par le biais de cette citation que le sport a une très grande importance pour les salariés.

#### 4.3.3. Bien-être même chez les non-pratiquants

Le dernier facteur susceptible de motiver et décider les employeurs à mettre en place une offre sportive en direction de leurs salariés est l'absence d'impacts négatifs sur les non-pratiquants, bien au contraire.

Les non-pratiquants sont surreprésentés au sein des entreprises. On observe dans un premier temps grâce à Julien Pierre, que les non-pratiquants ne trouvent pas d'inconvénients au sport au sein de l'entreprise. « Il est surprenant de constater que même la plupart des non pratiquants semblent persuadés des bienfaits de l'activité sportive sur la santé de leurs collègues ». Les salariés n'ont donc pas besoin de pratiquer pour sentir les effets positifs du sport que transpirent leurs collègues. « L'essentiel au fond n'est pas tant de prendre part, de manière effective, à une pratique régulière avec ses collègues. "L'important est que je puisse le faire", entend-on souvent en interne » (Pierre, 2015, p. 105). Ce qui contribue au bonheur pour les non-pratiquants est donc l'image que leur entreprise renvoie, en proposant des activités physiques à leurs salariés. Mais également, la possibilité, même si cela ne sera peut-être jamais conclu par une pratique du salarié, d'une pratique sportive au sein de son entreprise.

« Dans notre société qui passe du "culte de la performance" (Ehrenberg, 1991) à ce qu'il convient désormais d'appeler un nouveau "culte du bien-être", le but du jeu est de transformer des collaborateurs en acteurs de leur santé, physique et mentale. Se prendre en charge, gérer sa santé et donc son bien-être deviennent une obligation morale à laquelle il est déconseillé, quand on se veut être un salarié modèle, de se soustraire » (Pierre, Pichot, 2020).

## Problématique et hypothèse de recherche

Le sport s'est imposé comme un élément essentiel dans notre société moderne, étant considéré comme vital pour le maintien d'une bonne santé physique et mentale. De nos jours, pratiquer une activité physique pour son bien-être est presque perçu comme un devoir moral incontournable. Cette montée en puissance du sport en milieu professionnel coïncide avec la valorisation croissante du bien-être au travail. Sachant que nous consacrons environ 35 ans de notre vie au travail, un lieu souvent source de troubles musculosquelettiques, le sport en entreprise se présente comme un moyen de préserver la santé des salariés. Il devient ainsi un outil non seulement individuel, mais aussi collectif, bénéfique tant pour les employés que pour les employeurs. Au-delà de ses bienfaits sur la santé et le bien-être, le sport est également reconnu pour améliorer l'endurance au travail des salariés et favoriser le transfert de compétences. Les entreprises recherchent donc activement des salariés sportifs car ils représentent la discipline, la persévérance et le travail en équipe. Le sport est ainsi utilisé pour évaluer des valeurs importantes aux yeux des recruteurs.

C'est à partir de ces observations que notre problématique de recherche a émergé, nous poussant à explorer la question suivante dans notre mémoire : **L'évolution du sport au sein des entreprises en Hauts-de-France et son utilisation managériale?**

Pour aborder cette question, nous avons formulé trois hypothèses que je souhaite examiner au cours de mon étude :

**H1** : Le développement du sport en entreprise dans les Hauts-de-France est moins avancé que la moyenne nationale.

**H2** : Les entreprises des Hauts-de-France adoptent le sport comme de fidélisation de leurs salariés.

**H3** : Il existe un engagement plus marqué pour le sport en entreprise chez les PME que chez les TPE.

# Chapitre 2: Méthodologie

## 1. La présentation du terrain

Cette étude s'intéresse aux forces qui entourent la mise en place ou non du sport en entreprise et de son instrumentalisation en tant qu'outil managérial. Et cela, spécifiquement dans la région des Hauts-de-France.

La création de la région Hauts-de-France est une région du nord de la France, située à la frontière avec la Belgique. Elle date de la réforme territoriale de 2014, elle est le rassemblement d'anciennement la région Nord-Pas-de-Calais et la région Picardie. Elle est composée de 5 départements, l'Aisne (02), le Nord (59), l'Oise (60), le Pas-de-Calais (62) et la Somme (80) (Contributeurs aux projets Wikimedia, 2024). Et elle est la cinquième région la plus peuplée de France (derrière l'Ile-de-France, l'Auvergne-Rhône-Alpes, la Nouvelle Aquitaine et l'Occitanie) et compte plus de 5,9 millions d'habitants, soit 8,8 % de la population française<sup>2</sup>.

Si l'on se concentre sur l'aspect entreprise et économie de la Région Hauts-de-France. On observe que la Région Hauts-de-France a un Produits Intérieurs Bruts (PIB) de 161,6 milliards d'euros, ce qui représente 7,2 % du PIB national<sup>3</sup>. La région compte plus de 365 000 établissements, avec un plus de 62 400 de nouvelles entreprises en 2021<sup>4</sup>.

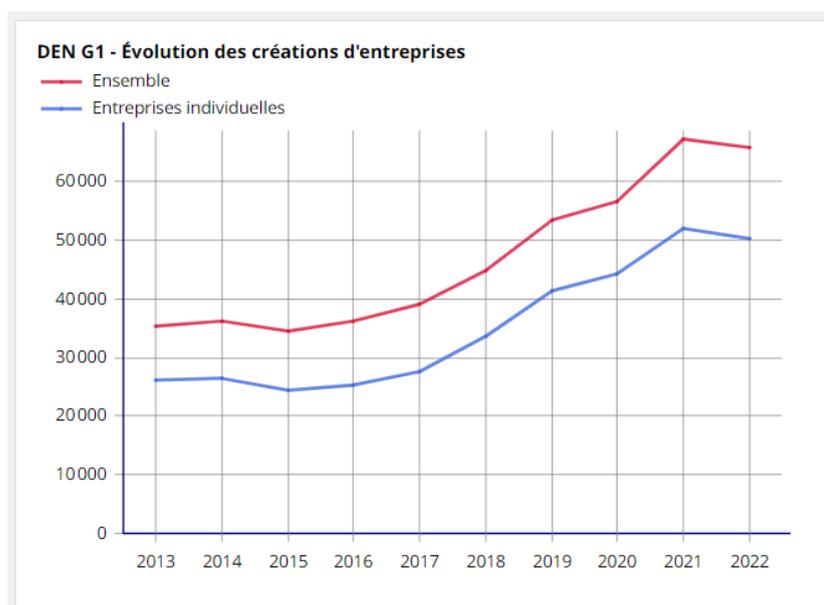
---

<sup>2</sup> [Chiffres clés des Hauts-de-France : découvrez l'édition 2022 !](#)

<sup>3</sup> [Chiffres clés des Hauts-de-France : découvrez l'édition 2022 !](#)

<sup>4</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=REG-32>

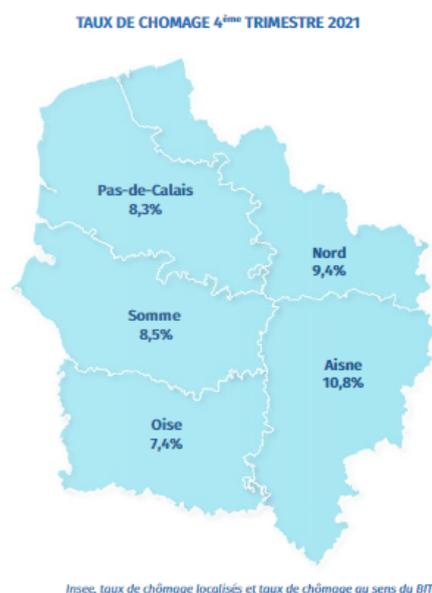
### **Graphique 1: Evolution des créations d'entreprises**



[Chiffre clés des Hauts-de-France - CCI HDF](#)

La région Hauts-de-France a un taux de chômage de 8,9 %<sup>5</sup>, supérieur de 1,7 % par rapport à la moyenne nationale<sup>6</sup>.

### **Illustration 1: Taux de chômage en Hauts-de-France**



[Chiffre clés des Hauts-de-France - CCI HDF](#)

<sup>5</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=REG-32>

<sup>6</sup> [Chiffre clés des Hauts-de-France - CCI HDF](#)

Au vu de la grandeur et de la complexité de cette région, mais également afin de mieux répondre à la problématique proposée précédemment, à savoir « En quoi le sport peut-il être un outil managérial ? ». Nous avons choisi, avec Monsieur Richard, de nous orienter sur une méthodologie mixte. Dans un premier temps, nous avons procédé à la création et à l'envoi d'un questionnaire sur le sport en entreprise. Ce questionnaire a été envoyé à 7000 entreprises de la base de données de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hauts-de-France (CCI Hauts-de-France). Ce questionnaire a pour vocation de comparer les données de la région Hauts-de-France et les données au national en matière de sport en entreprise. J'ai ensuite créé une grille d'entretien et procédé à des entretiens avec des entreprises proposant ou ne proposant pas d'offre sport en entreprise. L'objectif à travers ces entretiens est de pouvoir approfondir les questions posées sur le questionnaire et de mieux comprendre les forces qui entourent le sport en entreprise en Hauts-de-France.

Cette partie va donc me permettre de vous présenter les deux outils qui m'ont permis d'obtenir des données qualitatives (entretien) et des données quantitatives (questionnaire). Chacun de ses outils est indépendant de l'autre, mais il reste complémentaire. En effet, chacun des deux outils comporte des limites, les méthodes qualitatives peuvent être subjectives et sujettes à des biais, tandis que les méthodes quantitatives peuvent être rigides et ne pas tenir compte des nuances de l'expérience humaine. La combinaison de la méthode quantitative et de la méthode qualitative me permet d'avoir une récolte de données plus rigoureuse et plus complète (Lopes Da Silva et al., 2016).

## 2. Collecte de données qualitatives : Entretiens

### 2.1. Définition de l'échantillon

Pour la méthode qualitative, nous avons utilisé un échantillon scientifiquement valide, cela signifie qu'il doit être rigoureux, transparent et justifiable (Savoie-Zajc & Association pour la recherche qualitative, 2007). Au vu de la question de recherche, nous avons dû sélectionner des entreprises proposant une offre sportive à direction de leurs salariés, mais également des entreprises ne proposant pas d'offre sportive à direction de leurs salariés. Nous avons donc dû procéder à un échantillonnage intentionnel (Savoie-Zajc & Association pour la recherche qualitative, 2007), en ciblant les entreprises en fonction du critère précédemment annoncé. Pour ce faire, je me suis appuyé sur le fichier entreprise de la Ligue des Hauts-de-France FFSE. Ce fichier contenant des entreprises proposant une offre sportive à leurs salariés, mais également des entreprises ne proposant pas d'offre à leur salariés, fut la meilleure base de données que je puisse avoir en ma possession.

J'ai donc sélectionné parmi ce fichier 10 entreprises proposant une offre sportive à ses salariés et 10 entreprises ne proposant pas d'offre sportive à ses salariés. J'ai dans un premier temps procédé à l'envoi d'un mail personnalisé à direction des entreprises, puis à la suite de cela, j'ai procédé à une relance téléphonique à direction de ces 20 entreprises. Mon statut de salarié de la Ligue des Hauts-de-France FFSE me permet d'avoir un contact privilégié avec les entreprises proposant une offre sportive à direction de leur salarié. Malgré cela, une entreprise ne s'est jamais présentée à l'entretien. En ce qui concerne les entreprises ne proposant pas d'offre sportive à direction de leur salarié. Mes interlocuteurs ne comprenaient pas l'intérêt pour eux de participer à un entretien, étant donné qu'ils n'étaient pas intéressés par la thématique « Sport Entreprise ». J'ai tout de même réussi à obtenir deux promesses d'entretien, dont une qui n'a pas été honorée.

Quatre entretiens sur cinq se sont déroulés en visioconférence par le biais de Teams en raison des difficultés de proximité géographique au sein de la Région Hauts-de-France.

Ci-dessous est présenté un tableau résumant les 5 entretiens effectués dans le cadre de notre enquête.

	Personne interviewée				Entretien		
	Nom	Prénom	Poste	Entreprise	Date	Temps	Mode d'entretien
Sport Entreprise	Leroy	Corine	Assistante RH	PPG	16/04/24	23 minutes	Teams
	Blin	William	Responsable du Service des Sports	Mairie de Senlis	19/04/24	30 minutes	Teams
	Plockyn	Amélie	Associée - Practice Leader Transformation Digitale	Wakers	19/04/24	32 minutes	Teams
	Lambert	Jérémy	Chargé de communication	Cofidis	30/04/24	43 minutes	Téléphone
Pas sport entreprise	Guizelin	Dominique	Directrice	Emeis	30/04/24	30 minutes	Teams

## 2.2. Conception de la grille d'entretien

Pour permettre une réalisation de l'ensemble de ces entretiens, deux grilles d'analyse ont été réalisées préalablement, afin d'avoir un fil conducteur pour l'ensemble d'entre eux. Ces grilles étaient davantage un appui, car les questions ont été adaptées aux collaborateurs : en fonction de leurs réponses au fur et à mesure de l'entretien et du temps qu'ils m'avaient alloué. Une grille d'entretien été à direction des entreprises mettant en place une offre sportive à direction de leur collaborateur. Une autre grille d'entretien été à direction des entreprises ne mettant pas en place une offre sportive à direction de leur collaborateur.

### 2.2.1 Questionnaire entreprise faisant du sport entreprise

La grille d'entretien à direction des entreprises proposant une offre sportive à leur collaborateur est décomposée en 4 axes. Dans un premier temps, la présentation de l'interlocuteur, de manière professionnelle et personnelle. Cette première partie nous permet de connaître un peu plus notre interlocuteur, mais également d'évaluer sa connaissance de l'entreprise et sa sensibilité pour le sport en lui-même. La deuxième partie nous a permis d'en apprendre plus sur la mise en place des activités physiques et/ou sportives, mais aussi de connaître le taux de participation. La troisième partie nous permet de comprendre l'organisation et le financement autour de cette mise en place. Puis, pour finir, la quatrième partie nous permet de savoir si des perspectives d'évolution sont actuellement en discussion, de savoir si la mise en place d'une offre sportive a un impact, mais également de savoir si celui-ci a été mesuré.

Vous trouverez les grilles d'entretien ci-dessous :

Présentation	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pourriez-vous vous présenter brièvement ?</li><li>- Quel est votre parcours professionnel ?</li><li>- Depuis combien de temps êtes-vous salariés au sein de votre entreprise ?</li><li>- Êtes-vous sportif(ves) ? Si oui, quel(s) sport(s) pratiquez-vous ?</li></ul>
Types d'activités et participation	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quels types d'activités sportives sont proposés au sein de l'entreprise (Sports collectifs, fitness, yoga, etc.) ?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les activités sportives sont-elles choisies ? (En fonction des demandes des salariés, des besoins de l'entreprise, etc.)</li> <li>- Qui sont les salariés concernés par le programme sportif ? (Tous les salariés, certains services, etc.)</li> <li>- Comment les salariés sont-ils informés des différentes options sportives ? (Intranet, affichage, e-mails, etc.)</li> <li>- Sur quel temps les salariés peuvent-ils pratiquer une activité sportive ? (Pendant le temps de travail, pause déjeuner, etc.)</li> <li>- Y a-t-il des restrictions à la participation ? (Condition physique, contre-indications médicales, etc.)</li> <li>- Combien de salariés participent en moyenne aux activités sportives ?</li> <li>- Comment sont organisées les différentes activités sportives ? (Cours collectifs, inscription individuelle, etc.)</li> </ul>
Financement et organisation :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le budget alloué au sport en entreprise ?</li> <li>- Qui est responsable de la mise en place et du suivi du programme sportif ? (Un salarié dédié, un prestataire externe, etc.)</li> <li>- Y a-t-il des frais pour les salariés ? (Participation financière, inscription, etc.)</li> </ul>
Impact et perspectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous perçu des bienfaits du sport en entreprise sur les salariés ? (Diminution du stress, meilleure santé physique et mentale, etc.)</li> <li>- L'entreprise envisage-t-elle de développer sa politique sportive ? (Proposer de nouvelles activités, créer un club sportif, etc.)</li> <li>- Les salariés sont-ils satisfaits des activités sportives proposées ?</li> </ul>

### 2.2.2 Entreprise n'ayant pas mis en place du sport en entreprise :

La grille d'entretien qui est à direction des entreprises ne proposant pas d'offre sportive à direction de leur salarié est quant à elle décomposée en 3 axes. Dans un premier temps, nous nous centrons sur la présentation de l'interlocuteur, de manière professionnelle et personnelle. Cette première partie nous permet de mieux connaître notre interlocuteur, mais également d'évaluer sa connaissance de l'entreprise et sa sensibilité pour le sport en lui-même. La deuxième partie nous permet de comprendre la situation actuelle. De connaître les réticences possibles, les contraintes, qui empêchent la mise en place d'une offre sportive à direction des salariés. Enfin, la dernière partie a pour objectif de savoir si l'entreprise envisage potentiellement de mettre en place à l'avenir une offre sportive à direction de ses salariés.

Présentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourriez-vous vous présenter brièvement ?</li> <li>- Quel est votre parcours professionnel ?</li> <li>- Depuis combien de temps êtes-vous salariés au sein de votre entreprise ?</li> <li>- Êtes-vous sportif(ves), si oui, quels sports pratiquez-vous ?</li> </ul>
Compréhension de la situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous me dire pourquoi il n'y a pas de programme de sport en entreprise actuellement ?</li> <li>- Y a-t-il eu des réflexions ou des discussions sur le sujet par le passé ?</li> <li>- Quelles sont les principales réticences à la mise en place d'un tel programme ? (Coût, manque de temps, etc.)</li> <li>- La question du sport en entreprise est-elle une priorité pour la direction ?</li> <li>- Qui sont les principaux acteurs opposés à la mise en place du sport en entreprise ? (Direction, managers, salariés, etc.)</li> <li>- Quelles sont les raisons de leur opposition ? (Inutilité perçue, crainte d'une baisse de productivité, etc.)</li> <li>- Y a-t-il eu des tentatives de mise en place du sport en entreprise par le passé ? Si oui, pourquoi ont-elles échoué ?</li> </ul>
Perspectives d'évolution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise envisage-t-elle de mettre en place un programme de sport en entreprise à l'avenir ? Si oui, quels sont les premiers pas qui pourraient être faits ?</li> <li>- Y a-t-il des éléments qui pourraient faciliter la mise en place d'un tel programme ? (Soutien de la direction, budget alloué, etc.)</li> </ul>

Les deux grilles comportent toutes les deux la même partie un. L'ensemble des questions posées sont des questions ouvertes, car l'ensemble des questions composé ne comporte aucune modalité de réponse, ce qui laisse davantage de liberté et de spontanéité à la réponse (François De Singly, 2016, 61). L'ensemble du vocabulaire utilisé se voulait adapté au milieu de l'entreprise et donc accessible durant les entretiens pour mes interlocuteurs.

Les cinq entretiens effectués sont disponibles en annexes, retranscrits mot pour mot, y compris les abréviations.

### 3. Collecte de données quantitatives : Questionnaire

#### 3.1. Échantillon

Pour la méthode quantitative, nous avons dû définir la population qui recevrait ce questionnaire. La population choisie pour ce mémoire a été décidée sur leur objet et leur situation géographique (Trudel et Antonius, 1991). Notre population est donc géographiquement basée dans la Région Hauts-de-France, mais également notre population a pour objet « entreprise ». Au sein de cette population, nous avons dû définir un échantillon qui correspond à un groupe relativement petit et choisi scientifiquement de manière à représenter le plus fidèlement possible une population (Savard, 1978, Chap.1). Cet échantillon est non-probabiliste étant donné que la population choisie provient du fichier personnel de la CCI Hauts-de-France. Même si nous le savons, cet échantillon non probabiliste pose des soucis, « en raison de la nature subjective du processus de sélection, les échantillons non probabilistes ajoutent de l'incertitude lorsque l'échantillon est utilisé pour représenter la population dans son ensemble » (Henry, 1990, p. 24).

Cet échantillon représente un fichier entreprise de 7000 entreprises. Nous avons transmis ce questionnaire chaque jour par le biais d'envois de 500 mails. Ce fichier de 7000 entreprises, comme expliqué précédemment, provient de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hauts-de-France qui a souhaité m'accompagner dans cette recherche sur le territoire des Hauts-de-France. Les données de mon mémoire seront par ailleurs dévoilées lors de la soirée d'ouverture des Jeux Régionaux du Sport d'Entreprise, le 5 juin 2024 au Palais de la Bourse.

Le fichier fourni par la CCI n'a pas été actualisé depuis plusieurs années, une partie des contacts sont donc caducs (beaucoup de personnes n'étaient plus en poste au sein de l'entreprise). Malheureusement, les 130 réponses à mon questionnaire ne me permettront que d'émettre des suppositions.

Le fichier de la CCI Hauts-de-France regroupe par contact, son genre, son nom, son prénom, son mail, son poste, son numéro de téléphone. Ainsi que la localisation de l'entreprise, de son nom et de son nombre de salariés.

Si nous nous centrons sur le genre des personnes renseignées dans ce document, on se rend compte qu'il compte 86 % d'homme et 14 % de femme.

Si nous nous centrons maintenant sur l'aspect géographique des entreprises, celles-ci sont décomposées en sept secteurs dans les Hauts-de-France. Ces secteurs sont la représentation des 7 CCI qui existent en Hauts-de-France. Nous avons la CCI de l'Aisne qui représente 7 % du fichier, la CCI d'Amiens-Picardie qui représente 8 % du fichier, la CCI d'Artois qui représente 16 % du fichier, la CCI Grand Hainaut qui représente 14 %, la CCI Grand Lille qui représente 28 % du fichier, la CCI Littoral Hauts-de-France qui représente 19 % du fichier et enfin la CCI de l'Oise qui représente 8 % du fichier. (données venant du fichier, note de bas de pages)

**Illustration 2: Carte des CCI des Hauts-de-France**



[CCI Hauts-de-France](#)

Enfin, si nous nous centrons sur le nombre de salariés qu'il y a au sein des entreprises présentes dans ce document. Nous avons 9 % d'entreprise comprenant 10 salariés, 70 %

d'entreprises comprenant entre 11 et 49 salariés, 11 % d'entreprises comprenant entre 50 et 99 salariés, 9 % d'entreprises comprenant entre 100 et 499 salariés, 0,6 % d'entreprises comprenant entre 500 et 999 entreprises et enfin 0,4 % d'entreprises comprenant plus de 1 000 salariés.

### 3.2. Présentation de l'outil

La méthode quantitative est apparue pertinente, elle permet de vérifier des hypothèses et elle permet d'avoir un grand nombre de réponses en étant diffusé de manière massive (« Pourquoi Je Préfère La Recherche Quantitative. Pourquoi Je Préfère La Recherche Qualitative, » 2016). Ce questionnaire a donc comme objectif de valider mes hypothèses en étant accessible aux entreprises proposant et ne proposant pas d'offre sportive à leur salarié.

#### 3.2.1 Construction du questionnaire

Nous avons conçu un questionnaire qui sera autoadministré par le répondant lui-même. (Parizot, n.d.). Le questionnaire est composé de deux types de questions, les questions ouvertes et les questions fermées. D'après François De Singly (2016, 61), les questions ouvertes permettent à l'enquêté de répondre avec ses propres mots et les questions fermées obligent l'enquêté à choisir une réponse préétablie. Les questions ouvertes vont nous permettre d'obtenir des réponses spontanées, la ou les réponses fermées vont nous permettre de faire une analyse statistique des résultats obtenus (François De Singly, 2016, 61).

Le questionnaire a pour objectif de comparer dans un premier temps les chiffres du sport en entreprise en Hauts-de-France avec ceux du national.

Ce questionnaire est composé de 12 rubriques. Pour permettre au questionnaire d'être utilisé par des entreprises proposant ou ne proposant pas d'offres sportives. Nous avons dû configurer le questionnaire, pour que le répondant soit orienté en fonction de ses dernières réponses. Cette configuration permet à ce questionnaire de proposer 15 chemins différents :

- R1 R2 R3 R7 R8 R11 R12
- R1 R2 R3 R7 R9 R10 R11 R12
- R1 R2 R3 R7 R9 R11 R12

- R1 R2 R4 R6 R7 R8 R11 R12
- R1 R2 R4 R5 R7 R8 R11 R12
- R1 R2 R4 R7 R8 R11 R12
- R1 R2 R4 R6 R7 R9 R10 R11 R12
- R1 R2 R4 R6 R7 R9 R11 R12
- R1 R2 R4 R5 R7 R9 R10 R11 R12
- R1 R2 R4 R5 R7 R9 R11 R12
- R1 R2 R4 R7 R9 R10 R11 R12
- R1 R2 R4 R7 R9 R11 R12
- R1 R2 R5 R7 R8 R11 R12
- R1 R2 R5 R7 R9 R10 R11 R12
- R1 R2 R5 R7 R9 R11 R12

Seulement 5 des 12 rubriques sont communes à l'ensemble des répondants. Il y a la rubrique 1, la rubrique 2, la rubrique 7, la rubrique 11 et la rubrique 12.

Chaque rubrique a donc sa propre utilité et récolte des informations indépendamment des autres rubriques.

La première rubrique va nous permettre d'acquérir des données sur le répondant (son poste, son ancienneté dans son entreprise, le nom de celle-ci et le nombre de salariés).

## Etude sur le Sport en Entreprise



**B** *I* U

Bonjour,

Je m'appelle SOUISSI Rayan, je suis étudiant au sein du Master Gestion et Stratégie du Sport à l'Université de Lille. Depuis deux ans, je fais partie de l'équipe organisatrice des Jeux Régionaux du Sport d'Entreprise co-organisés par la Ligue Hauts-de-France FFSE et la CCI Hauts-de-France.

Dans le cadre de mes études, je construis un mémoire sur la thématique du Sport en Entreprise sur le territoire de la CCI Hauts-de-France.

Merci par avance d'y consacrer un peu de votre temps.

Les résultats de cette enquête seront agrégés et présentés sans le nom des entreprises répondantes.

Temps de l'enquête - 5 minutes

Quel poste occupez-vous actuellement ? \*

Réponse courte

Vous occupez ce poste depuis : \*

- moins d'un an
- entre un an et cinq ans
- plus de cinq ans

Dans quelle entreprise exercez-vous votre activité professionnelle ? \*

Réponse courte

Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ? \*

Réponse courte

Combien de salariés compte votre entreprise ? \*

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 99
- 100 - 499
- 500 - 999
- 1000 et plus

La deuxième rubrique va nous permettre de savoir si l'entreprise met ou ne met pas en place une offre sportive à direction de ses salariés. Si l'entreprise met en place une offre sportive à direction de ses salariés, le répondant sera automatiquement redirigé vers la rubrique 3. Si l'entreprise ne met pas en place d'offres sportives à direction de ses salariés, alors le répondant sera redirigé vers la rubrique 4. Si le répondant ne sait pas si une offre sportive est mise ou n'est pas mise en place, alors il sera redirigé vers la rubrique 5.

Rubrique 2 sur 12

Introduction

**Définition d'une activité physique et/ou sportive:** Ensemble des exercices physiques se présentant sous forme de jeux individuels ou collectifs, donnant généralement lieu à compétition, pratiqués en observant certaines règles précises.

Les salariés de votre entreprise ont-ils accès à des activités physiques et/ou sportives au sein \* de votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

La troisième rubrique a pour objectif de comprendre les raisons qui ont poussé et qui poussent encore aujourd'hui l'entreprise à mettre en place une offre sportive à direction de ses salariés. Elle va également essayer d'en savoir plus sur la forme que l'offre sportive a (fréquence des séances, les moyens mis en œuvre, le temps d'une séance, pratique durant ou en dehors des heures de travail). Elle est uniquement accessible aux entreprises ayant mis en place une offre sportive. Cette rubrique renvoie automatiquement vers la septième rubrique.

Rubrique 3 sur 12

Disciplines proposées ✕ ⋮

Description (facultative)

Pour quelles raisons ? (Justifier votre réponse) \*

- Booster leurs productivités
- Réduire le turn over au sein de l'entreprise
- Entretenir la santé des salariés
- Réduire l'absentéisme
- Améliorer l'image de l'entreprise
- Créer du lien entre les salariés
- Autre...

⋮

Quelles sont les activités physiques et/ou sportives proposées ? \*

- Renforcement musculaire
- Boxe (Sports de combat)
- Stretching
- Réveil musculaire
- Zumba
- Sports collectifs
- Pilate - Yoga
- Sports de raquette
- Cardio training
- Autre...

⋮

Quelle est la fréquence de pratique physique et/ou sportive au sein de l'entreprise ? \*

- 1 / Semaine
- 2 / Semaine
- 3 / Semaine
- 4 / Semaine
- 5 / Semaine
- Autre...

Quels sont les moyens mis en place pour la mise en place de l'activité physique et/ou sportive \*  
au sein de votre entreprise ?

- Coach sportif
- Local au sein de l'entreprise
- Terrain de pratique en dehors de l'entreprise
- Matériel pris en charge par l'entreprise
- Matériel pris en charge par le collaborateurs
- Autre...

Temps moyen d'une séance ? \*

- 15 minutes
- 30 minutes
- 45 minutes
- 1 heure
- 1 heures et plus

La pratique sportive se fait ... \*

- Durant la journée de travail (pause méridienne comprise)
- En dehors des heures de travail

La quatrième rubrique est uniquement accessible pour les entreprises ne mettant pas en place d'offre sportive à direction de leur salarié. Cette rubrique questionne le répondant sur les ambitions futures de l'entreprise en termes de sport en entreprise. Si l'entreprise souhaitait mettre en place une offre sportive à direction de ses salariés, alors elle est renvoyée vers la rubrique 6. Si l'entreprise n'ambitionne pas de mettre en place une offre sportive à direction de ses salariés, alors elle est renvoyée vers la rubrique 5. Enfin, si le répondant ne sait pas si

l'entreprise ambitionne ou n'ambitionne pas de mettre en place une offre sportive à direction de ses salariés, alors il est renvoyé vers la rubrique 7.

Rubrique 4 sur 12

Les salariés n'ont pas accès à une activité physique et/ou sportive. ✕ ⋮

Description (facultative)

Seriez vous intéressé par la mise en place d'activité physique et ou sportive par votre entreprise ? \*

Oui

Non

Je ne sais pas

La cinquième rubrique permet de comprendre les réticences des entreprises envers le sport en entreprise. Pour guider le répondant dans ses réponses, nous avons préétabli des raisons sortant de ma revue de littérature, tout en laissant la possibilité au répondant d'ajouter sa propre justification. À la suite de ses réponses, le répondant est automatiquement renvoyé vers la rubrique 7.

Vous n'êtes pas intéressé par la mise en place d'une activité physique et/ou sportive. × ⋮

Description (facultative)

Pour quelles raisons ? (Justifier votre réponse) \*

- Vous n'avez pas le matériel nécessaire
- Vous n'avez pas l'espace requis
- Le sport n'est pas la priorité de l'entreprise
- Vous pensez que vos salariés seront fatigué l'après-midi
- Vous n'êtes pas sportif
- Vous n'aimez pas le sport
- Autre...

La sixième rubrique permet de comprendre les motivations qu'a l'entreprise à vouloir mettre en place une offre sportive à direction de ses salariés. Pour guider le répondant dans ses réponses, nous avons préétabli des raisons sortant de ma revue de littérature, tout en laissant la possibilité au répondant d'ajouter sa propre justification. À la suite de ses réponses, le répondant est automatiquement renvoyé vers la rubrique 7.

Vous êtes intéressé par la mise en place d'une activité physique et/ou sportive.



Description (facultative)

Pour quelles raisons ? (Justifier votre réponse) \*

- Créer du lien entre les salariés
- Booster leurs productivités
- Réduire le turnover au sein de l'entreprise
- Entretenir la santé des salariés
- Réduire l'absentéisme
- Améliorer l'image de l'entreprise
- Autre...

La septième rubrique est commune à l'ensemble des répondants. Elle permet de savoir si l'entreprise met en place pour ses salariés des événements sportifs. Si l'entreprise met en place des événements sportifs, alors le répondant sera redirigé vers la rubrique 8. Si l'entreprise ne met pas en place d'événements sportifs, alors le répondant sera redirigé vers la rubrique 9.

Événement sportif



Un événement sportif **regroupe un ensemble de personnes (hommes, femmes et enfants) autour d'un objectif commun défini à l'avance dans le monde sportif ou culturel**

Des événements sportifs sont-ils mis en place au sein de votre entreprise ?



Choix multiples

Oui



Accéder à la page 8 (Vous avez accès à ...votre entreprise.)

Non



Accéder à la page 9 (Vous n'avez pas ac...votre entreprise.)

Ajouter une option ou [ajouter "Autre"](#)



Obligatoire



La huitième rubrique permet de comprendre le type d'événement sportif que mettent en place les entreprises. Elle permet également de connaître la raison de cette mise en place, le format et leurs jours. Les répondants sont renvoyés vers la rubrique 11.

Vous avez accès à des événements sportifs par le biais de votre entreprise.



Description (facultative)

Quels types d'événements \*

- Des tournois sportifs
- Journée sportive en extérieur
- Team Building (une demi-journée)
- Team Building (1 jour)
- Team Building (plus de 2 jours)
- Autre...

Que pensez-vous de ces événements ? \*

- Ils renforcent l'esprit de groupe, d'équipe
- Ils permettent un sentiment d'adhésion plus fort au sein de l'entreprise
- C'est une journée de détente
- Ils n'ont aucun intérêt
- Autre...

Ces événements se déroulent souvent le (plusieurs réponses possible) \*

- Lundi
- Mardi
- Mercredi
- Jeudi
- Vendredi
- Samedi
- Dimanche
- Il n'y a pas de jour type

La neuvième rubrique permet de savoir si l'entreprise souhaiterait mettre en place des événements sportifs, interne et/ou externe à l'entreprise à l'avenir. Si l'entreprise le souhaite, le répondant sera renvoyé vers la rubrique 10. Si l'entreprise ne souhaite pas mettre en place d'événement sportif interne et/ou externe, alors le répondant est renvoyé vers la rubrique 11.

Rubrique 9 sur 12

Vous n'avez pas accès à des événements sportifs par le biais de votre entreprise.



Description (facultative)

Seriez-vous intéressé par la mise en place d'événements sportifs interne ? (au sein de votre entreprise) \*

Oui

Non

Seriez-vous intéressé par la mise en place d'événements sportifs externe ? (en dehors de votre entreprise) \*

Oui

Non

La dixième rubrique a pour objectif de connaître la forme d'événement sportif que souhaiteraient mettre en place les entreprises ayant répondu oui précédemment. Mais également comprendre ce qui les motive. À la suite de ses réponses, le répondant est renvoyé vers la rubrique 11.

Rubrique 10 sur 12

Vous êtes intéressé par la mise en place d'événements sportifs.



Description (facultative)

Sous quel(s) format(s) ? \*

Team Building

Tournoi Sportif

Autre...

Pour quelle(s) raison(s) ? \*

Réponse longue

La onzième rubrique est commune à l'ensemble des participants. Elle a comme objectif de mieux comprendre les freins qu'ont rencontrés les entreprises à la mise en place d'une offre sportive à direction de leur salarié. Mais également de comprendre les freins empêchant aujourd'hui l'entreprise de mettre en place une offre sportive à direction de ses salariés. À la suite de ses réponses, le répondant est renvoyé vers la rubrique 12.

### Freins du sport en entreprise



Freins: Élément freinant ou empêchant la mise en place de quelque chose.

Quels freins vous empêche aujourd'hui de mettre en place du sport au sein de vos entreprises ?

- Les infrastructures nécessaires
- Le coût
- Le manque de temps
- Autre...

Quels freins avez-vous rencontrés quand vous avez mis en place une activité sportive au sein de votre structure ?

- Le manque d'infrastructure adapté
- Le manque de budget
- Une direction non favorable
- Autre...

La douzième rubrique est commune à l'ensemble des participants. Elle invite les répondants à laisser leur mail s'ils souhaitent être recontactés.

Rubrique 12 sur 12

Vous souhaitez aller plus loin ? ✕ ⋮

Description (facultative)

Je souhaite être recontacté(e) : \*

Oui (j'ajoute mon adresse mail en-dessous)

Non

Votre adresse mail :

Réponse courte  
.....

Ce questionnaire a été testé, validé par mon maître de mémoire, par la Chambre de Commerce et d'Industrie, puis par mes compères, avant d'être envoyé aux entreprises du fichier que m'a fourni la Chambre de Commerce et d'Industrie.

Validé par la CCI par accord de principe, fait sous l'égide de la CCI.

L'ensemble de ce questionnaire a été anonymisé, mais il laisse place en fin de questionnaire à la possibilité pour l'entreprise de demander à être recontacté.

L'ensemble du vocabulaire utilisé se voulait adapté au milieu de l'entreprise et donc accessible durant le questionnaire pour les enquêtés.

### 3.4. Tester et diffuser l'instrument d'observation

L'enquête par questionnaire autoadministré s'impose comme la méthode la plus adaptée pour cette étude. Son principal atout réside dans sa capacité à toucher un large public à un coût faible. Avant la diffusion du Google Forms auprès de mon fichier d'entreprise, une phase de test était indispensable. Pour ce faire, le questionnaire a été soumis à l'épreuve de plusieurs de mes camarades de promotion, ainsi qu'à la Chambre de Commerce et d'Industrie. Cette démarche a permis d'évaluer la clarté des questions, d'identifier d'éventuelles sources d'incompréhension, de valider l'ordre des questions et d'obtenir une estimation de la durée totale du questionnaire.

### 3.5. Procéder à la collecte des informations

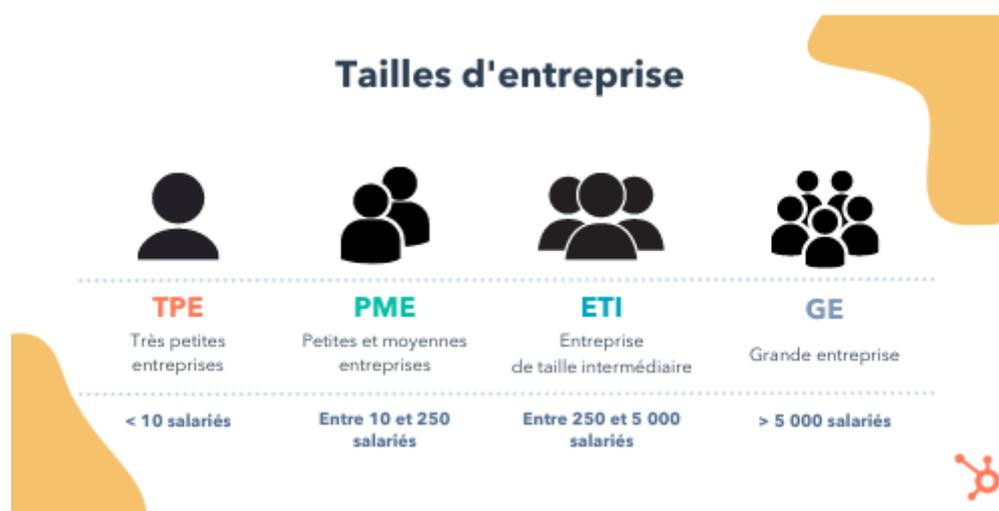
Le questionnaire a été lancé le lundi 22 avril, par groupe de 500 mails par jour à direction d'un fichier comprenant le contact de 7000 entreprises. Nous avons arrêté la récolte le mardi 7 mai.

## Chapitre 3: Analyse des résultats

### 1. Qui sont les entreprises répondantes ?

Avant de commencer toutes analyses, il est important de procéder à quelques précisions. Une entreprise peut se définir vis-à-vis de plusieurs critères. Le premier que nous allons utiliser est celui qui concerne la taille de l'entreprise. Il existe aujourd'hui 4 tailles d'entreprises, elles dépendent du nombre de salariés compris dans celle-ci. Nous avons des « Très Petites Entreprises » (TPE), ce sont des entreprises de moins de 10 salariés, les « Petites et Moyennes Entreprises » (PME), elles comprennent entre 10 et 250 salariés. Les « Entreprise de Taille Intermédiaire » (ETI), elles comprennent entre 250 et 5 000 salariés et les « Grande Entreprise » GE comprenant plus de 5 000 salariés. Cette dernière catégorie ne nous intéressera pas durant l'étude de ces résultats.

**Illustration 3: Classification des entreprises**



[Hubspot](#)

Le deuxième critère qui va nous intéresser est le secteur d'activité des entreprises ayant répondu à notre questionnaire. Il en existe trois, le secteur primaire, il concerne les entreprises collectant et exploitant des ressources naturelles. Le secteur secondaire concerne

l'industrie de transformation des matières premières. Le secteur tertiaire regroupe les services essentiellement immatériels, conseil, assurance, intermédiation,...<sup>7</sup>

À partir des éléments cités précédemment et de l'analyse des entreprises ayant répondu à notre questionnaire. Nous savons que les entreprises répondantes sont à 4,6 % du secteur primaire, à 48 % du secteur secondaire et à 47,4 % du secteur tertiaire. De plus, nous avons 12 % de TPE, 55 % de PME, 16,5 % de ETI et enfin 16,5 % d'entreprises ayant entre 100 et 499 salariés. Je ne peux donc pas classer ces entreprises dans les tailles d'entreprises citées précédemment.

Ce qui est surprenant avec ces données, c'est que le fichier entreprise de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hauts-de-France ne comprend théoriquement aucune TPE, 97,3 % de PME, 2,6 % de ETI et 0,1 % de GE. Un grand nombre de PME n'ont donc pas répondu, mais également sont devenues des TPE. Les réponses ne sont donc pas représentatives du fichier et la prépondérance des PME parmi les répondants suggère une surreprésentation de leurs points de vue.

Pour finir, 70 % des répondants au questionnaire occupent leur poste au sein de leur entreprise depuis plus de 5 ans. Cette ancienneté significative garantit que les participants possèdent une connaissance claire de ce qui se fait ou ne se fait pas en termes d'offre sportive au sein de leur entreprise. Nous retrouvons cette ancienneté au sein de 4 des 5 entretiens, pour autant, l'ensemble des personnes représentant une entreprise proposant une offre sportive à direction de leur salarié, sont les porteurs du sport au sein de leur entreprise. Maintenant que nous connaissons la population et ses spécificités, nous pouvons passer au sport en entreprise.

## 2. Comparatif HDF et Nationale

Dans un premier temps, nous souhaitons valider notre première hypothèse : « Le développement du sport en entreprise dans les Hauts-de-France est moins avancé que la

---

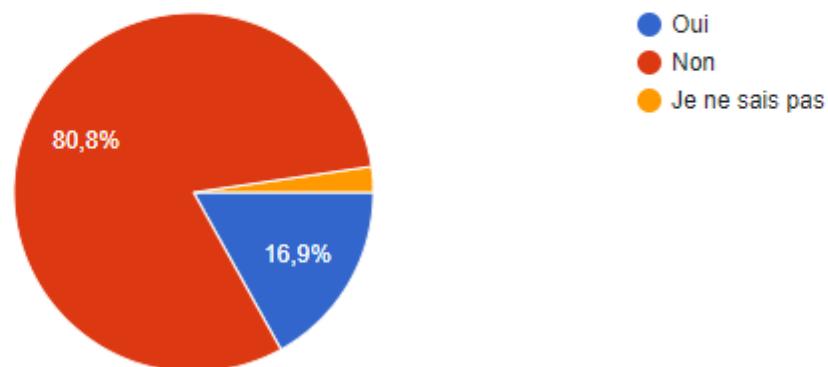
<sup>7</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Secteur\\_%C3%A9conomique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Secteur_%C3%A9conomique)

moyenne nationale ». Pour rappel, le sport en entreprise désigne l'intégration de pratiques sportives au sein de l'environnement professionnel. Cette intégration va au-delà de la simple mise à disposition d'installations sportives pour les employés. Elle implique une culture d'entreprise qui favorise et encourage l'activité physique, considérée comme un levier de bien-être au travail, de cohésion d'équipe, et d'amélioration de la productivité d'après Pierre Parlebas. Pour que nous puissions comparer les Hauts-de-France et le Nationale en termes de sport en entreprise, nous devons dans un premier obtenir les chiffres des deux niveaux. Pour faire l'acquisition de ces chiffres en Hauts-de-France, nous avons simplement demandé aux entreprises si leurs salariés avec accès à des activités physiques et/ou sportives.

### Graphique 2: Accès à des activités physiques et/ou sportives

Les salariés de votre entreprise ont-ils accès à des activités physiques et/ou sportives au sein de votre entreprise ?

130 réponses



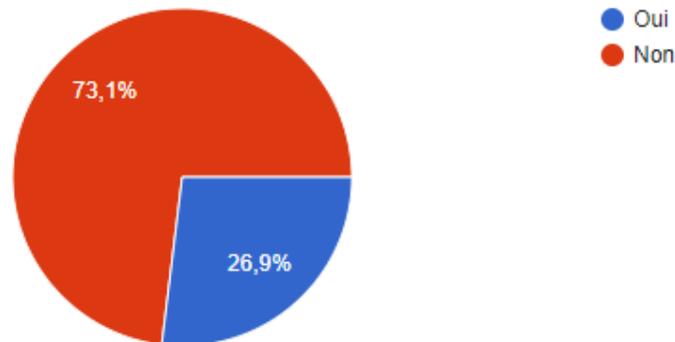
### Questionnaire Sport en Entreprise

Nous constatons à la lecture de graphique que 16,9 % des entreprises en Hauts-de-France proposeraient une offre sportive à ses salariés. Pour autant, en nous appuyant sur la définition du sport en entreprise, on constate que les événements sportifs font également partie des actions « sport entreprise ». C'est par ailleurs 26,9 % d'entreprises qui annonce en mettre en place.

### Graphique 3: Présence d'événement sportif au sein de l'entreprise

Des événements sportifs sont-ils mis en place au sein de votre entreprise ?

130 réponses



#### Questionnaire Sport en Entreprise

Cela représenterait donc 33,8 % d'entreprises pouvant être considérées comme proposant du sport en entreprise. Au sein de ces 44 entreprises, nous avons 6 % du secteur primaire, 47 % du secteur secondaire et 47 % du secteur tertiaire. Ces entreprises sont à 3 % des TPE, 34 % des PME, 36 % des ETI et à 27 % des entreprises ayant entre 100 et 499 salariés. Le sport est donc plus présent au sein des entreprises du secteur secondaire et tertiaire, ainsi qu'au sein des PME et des ETI.

D'après le baromètre établi par Harmonie Mutuelle et Amaury Sport Organisation (ASO) seulement 20 % des entreprises « déploieraient une offre dédiée à l'activité sportive dans le cadre professionnel » au niveau national. Nous constatons donc que le sport en entreprise en Hauts-de-France est plus largement implanté de 13,8 % par rapport au niveau national. Pour autant, si l'on se base simplement sur les réponses, il n'y aurait que 16,9 % des entreprises qui proposeraient une offre sportive. Ce taux réel pourrait venir d'une définition du sport en entreprise non temporalisée. En effet, les entreprises peuvent-elles considérer comme proposés une solution sportive à leurs salariés si celle-ci a lieu une fois par mois, au même titre que les événements sportifs ? La ou l'état nous invite, en cette année 2024, à faire 30 minutes d'activité physique quotidiennement, comment pouvons-nous, par contraste, considérer un événement sportif n'ont régulier comme une offre sport entreprise ? À la suite de ces interrogations, nous pouvons considérer comme vrai, la première hypothèse, le taux de sport en entreprise au national est supérieur de 3,1 % par rapport à celui des Hauts-de-France.

### 3. Les deux formes du sport en entreprise

Vous l'avez compris, il existe deux manières de faire du sport en entreprise, les cours de sport et les événements sportifs. Ce qui va nous intéresser dans cette partie, c'est de comprendre le format, la temporalité qu'on ces deux formes. Pour ce faire, nous allons commencer par les cours sportifs.

#### 3.1. Cours de sport

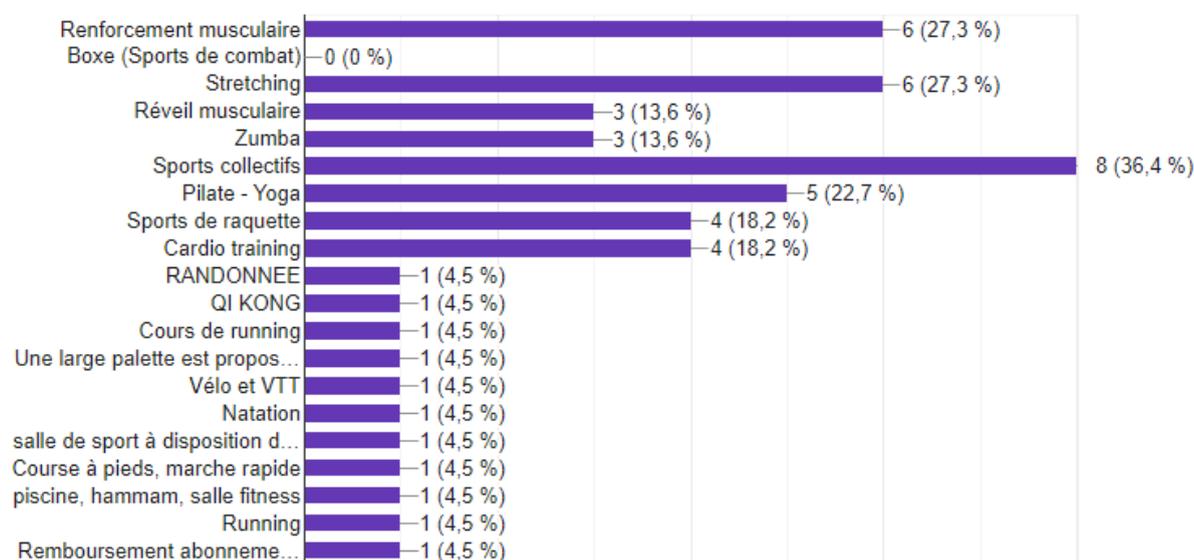
Les cours de sport en entreprise peuvent prendre différentes formes, pour cela ils vont s'appuyer sur plusieurs facteurs. Le premier facteur est l'activité physique et/ou sportive qu'y est proposée. Au sein des entreprises répondantes, nous observons 15 disciplines proposées. Ces disciplines peuvent être classées en activités collectives ou activités individuelles.

**Graphique 4: Activité proposé au sein des entreprises**

Quelles sont les activités physiques et/ou sportives proposées ?

 Copier

22 réponses



#### Questionnaire Sport en Entreprise

Nous observons deux sports « collectifs » au sein de ce sondage, les sports collectifs et les sports de raquette, qui accumulent 12 votes, soit 24 % des votes. Les sports individuels comptabilisent quant à eux 38 votes, soit 76 %. Ces sports ne nécessitent pas de minimum de pratiquants par rapport au sport collectif, ils sont par ailleurs facilement adaptables au niveau sportif du public. Ce qui pourrait

justifier sa surreprésentation. C'est par ailleurs ce type de discipline qui a été choisi par la société WAKERS qui met en place 3 cours de sports différents par semaine, cross training, pilates et de la boxe. Qui sont par ailleurs administrés par un coach sportif.

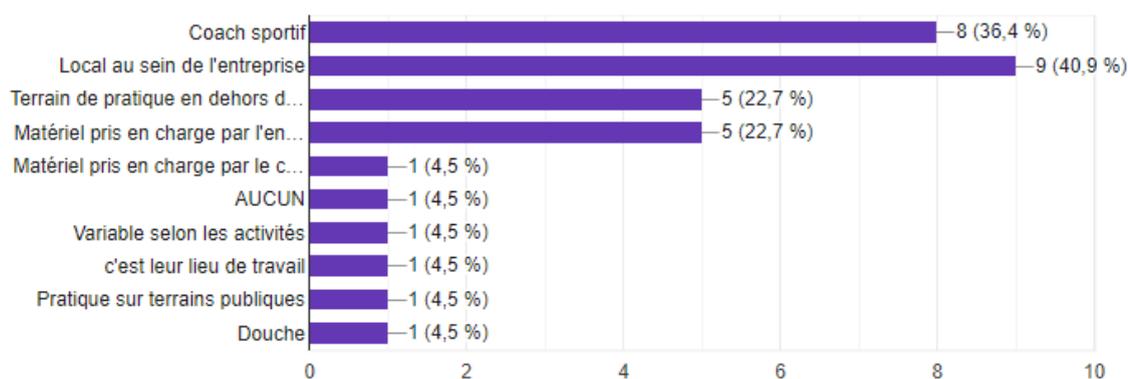
Ces cours ont donc besoin de moyens pour se mettre en œuvre. On entend par cela, des installations sportives, mais également sanitaires, des encadrants, du matériel et une logistique. Nous observons à travers ce graphique que les entreprises utilisent principalement des infrastructures internes à eux (40,9 %), avec régulièrement l'utilisation de coach sportif (36,4 %).

**Graphique 5: Moyens mis en place**

Quels sont les moyens mis en place pour la mise en place de l'activité physique et/ou sportive au sein de votre entreprise ?



22 réponses



### Questionnaire Sport en Entreprise

Tous ces moyens représentent un coût pour l'entreprise et/ou pour le salarié. Ils sont souvent absorbés par les entreprises elles-mêmes. Chez Cofidis, le salarié a tout à sa disposition pour sans aucuns frais supplémentaires. Au sein de la Mairie de Senlis, les agents doivent simplement payer leurs licences auprès de la Fédération Française du Sport d'Entreprise, à hauteur de 25€, pour bénéficier de l'ensemble des activités mises en place gratuitement. Ces coûts sont variables en fonction des entreprises (le nombre d'activités proposées, le nombre de salariés bénéficiant). Il se compte rapidement en millier d'euros comme par exemple avec 4 000€ pour PPG ou 11 000 pour Wakers.

Nous savons également qui est possible de pratiquer une activité physique sans pour autant avoir besoin d'un lieu loué par l'entreprise et donc d'engendrer des coûts. Par exemple, l'entreprise Cofidis a mis en place une plateforme permettant à ses salariés de s'inscrire à des cours de vélo ou de course sur le temps de la pause méridienne. Ces activités ne nécessitent aucun coach, n'y aucune installation sportive, mais simplement d'une logistique. Elle se manifeste par l'envoi d'une invitation sur l'agenda

des employés chez Wakers ou bien par la distribution d'un flyer informant des activités proposées comme chez PPG. La logistique représente la partie organisationnelle du sport en entreprise et est indispensable à sa mise en place. C'est, par exemple, la location d'une salle ou la diffusion des offres.

L'ensemble de cette offre sportive a besoin d'être construite de manière temporelle. Quand est-il de la fréquence de la pratique ? On observe dans un premier une prédominance de la formule une séance par semaine à hauteur de 31,8 % des répondants. On note également une très forte disparité dans le nombre de ces séances, par semaine voire par mois. 36 % des entreprises proposent une activité par semaine, 27 % proposent des activités quand les salariés le souhaitent ou 4 à 5 fois par semaine. Puis 13 % nous avons des entreprises qui proposent des activités une fois par mois et d'autres une fois dans l'année (10 %). Pouvons-nous réellement considérer une activité mensuelle ou annuelle comme un cours sportif ? Cela ne serait-il pas plutôt un événement sportif ? C'est à partir de ce moment-là que nous pouvons remettre en cause le terme sport entreprise. Quand on voit que la grande cause nationale est accès sur le sport et qu'elle invite toutes et tous à pratiquer une activité modérée 30 minutes par jour<sup>8</sup>. Pouvons-nous réellement considérer que la mise en place d'un événement sportif par an ou par mois peut être vue comme du sport en entreprise. Comment pouvons-nous mettre à la même enseigne, les entreprises comme Cofidis et PPG par exemple. La ou Cofidis proposent du sport de façon quotidienne, par le biais d'installations sportives mises à disposition, PPG propose une activité par mois.

Au même titre que le nombre de séances sportives, il est important de connaître le volume de la séance.

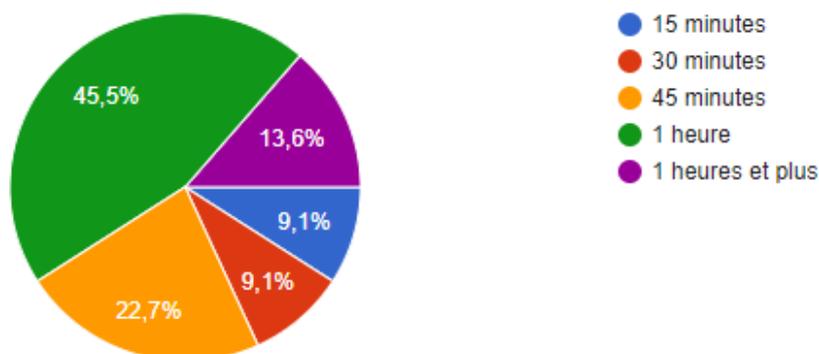
### **Graphique 6: Temps d'une séance de sport en entreprise**

---

<sup>8</sup> [sports.gouv.fr](http://sports.gouv.fr)

## Temps moyen d'une séance ?

22 réponses



### Questionnaire Sport en Entreprise

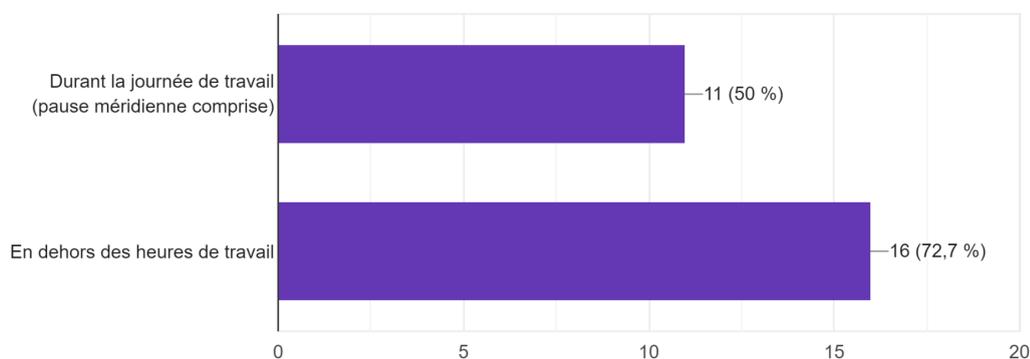
D'après ce graphique, l'ensemble des séances sportives que proposent les entreprises répondantes sont inférieures à une heure pour 86,4 % d'entre elles. Une séance dure en moyenne entre une heure et 45 minutes pour 68,2 % des entreprises (d'après le questionnaire). C'est également ce que propose Wakers, 3 séances de 45 minutes à 1 heure de sport. Nous notons tout de même que les cours d'une heure sont ceux les plus fréquents au sein des entreprises, à 45,5 %.

Ces séances peuvent être pratiquées durant les heures de travail ou en dehors de celle-ci.

### Graphique 7: Heure de pratique du sport au sein des entreprises

La pratique sportive se fait ...

22 réponses



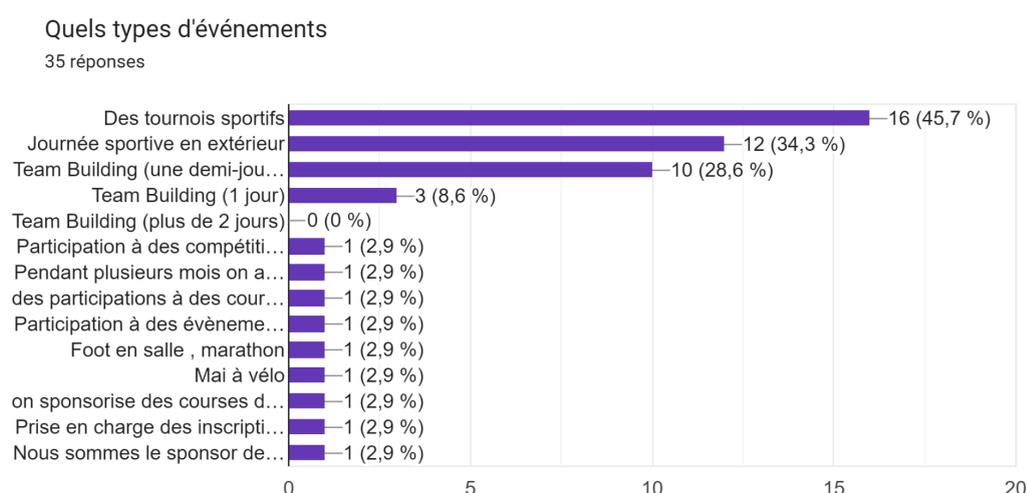
### Questionnaire Sport en Entreprise

C'est par ailleurs ce dernier choix qui a été fait en majorité par les entreprises (72,7 %) ayant répondu à notre questionnaire. Pratiquer en dehors des heures de travail revient à exercer une activité physique et/ou sportive, en amont et/ou en aval de celle-ci, mais également de pratiquer sur nos jours libres. Cette pratique ne rentre donc pas dans les heures effectives du salarié. Pour autant, cela reste l'entreprise qui met en place cette activité. Pour autant, les entreprises ayant passé un entretien, on choisit quant à elles de faire pratiquer les salariés durant leur heure de travail ou durant la méridienne. C'est le cas de Wakers, qui propose à ses salariés 3 créneaux de pratique rentrant dans leurs horaires de travail. L'ensemble de ces heures sont comptabilisées comme des heures travaillées. Nous avons également des entreprises, Cofidis ou la Mairie de Senlis, qui proposent des activités sur le temps de la pause méridienne. Cela permet à l'employeur de pratiquer durant sa journée de travail, même si cette pratique n'est pas prise en compte. Nous verrons au sein de la prochaine partie qu'il existe une troisième plage horaire pour la pratique d'activité physique et/ou sportive.

### 3.2. Événement sportif

Comme indiqué au début de cette partie, nous pouvons également considérer les événements sportifs, comme une pratique de sport au sein du cadre « entreprise ».

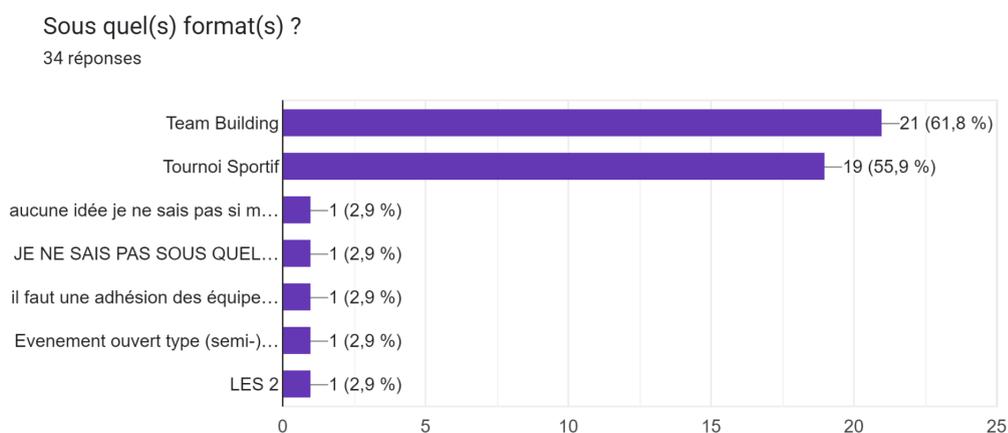
**Graphique 8: Types d'événements**



### Questionnaire Sport en Entreprise

Ces événements, au même titre que les cours de sport, se présentent sous différentes formes. Nous remarquons qu'au sein des entreprises répondantes, 3 formes d'événements sportifs se démarquent. Nous avons les tournois sportifs (45,7 % des réponses), la journée sportive en extérieur (34,3 % des réponses) et enfin le Team Building sur une demi-journée (28,6 % des réponses). C'est par ailleurs, le Team Building (61,8 %) et les Tournois Sportifs (55,9 %) qui intéressent les entreprises souhaitant mettre en place des événements sportifs au sein et/ou à l'extérieur de leur entreprise.

**Graphique 9: Format de l'événement**



### Questionnaire Sport en Entreprise

Dans cette première forme, nous pouvons inclure par exemple les Jeux Régionaux du Sport d'Entreprise, une journée sportive à direction des salariés, organisée par la Ligue des Hauts-de-France FFSE et comprenant 9 disciplines sportives. Au sein des enquêtés, 3 entreprises y participent depuis deux ans, nous avons Wakers, la Mairie de Senlis et PPG. Ces jeux se déroulent un jeudi, ce qui permet aux salariés de pratiquer sur leur heure de travail et/ou sur leur temps libre. C'est par ailleurs le mixte de ces deux temps qui représente la troisième plage horaire citée précédemment. Dans le même style, nous avons les Sports Games Trophy (SPG) (organisé par Cofidis), un événement multisport, comprenant que des disciplines multisports pratiquées sur la troisième plage horaire. Pour permettre au SPG de regrouper sur le week-end l'ensemble des filiales européennes du Groupe Cofidis, l'entreprise offre le vendredi à ses salariés pour qu'ils puissent se rendre sur le lieu de la rencontre. Plus humblement, PPG organise également des « matchs de foot, des tournois de tennis de table » au sein de son entreprise.

Dans la deuxième catégorie, les journées sportives en extérieur, nous pouvons facilement inclure les marathons ou les courses cyclistes. Les entreprises étant parfois sponsor de ces courses, elle offre, au même titre que PPG, des dossards à leurs employés. Cela permet de mettre en mouvement le salarié, mais également de continuer à promouvoir la fameuse « marque employeur ». Ce sont des événements que le Groupe Cofidis a l'habitude de proposer à ses salariés, pour cela elle va venir mettre dans « les meilleures conditions » ses salariés en prenant en charge le logement, la nourriture et le déplacement. Elle fournit également une tenue à l'effigie de l'employeur, qui va permettre de promouvoir l'entreprise et donc sa marque employeur.

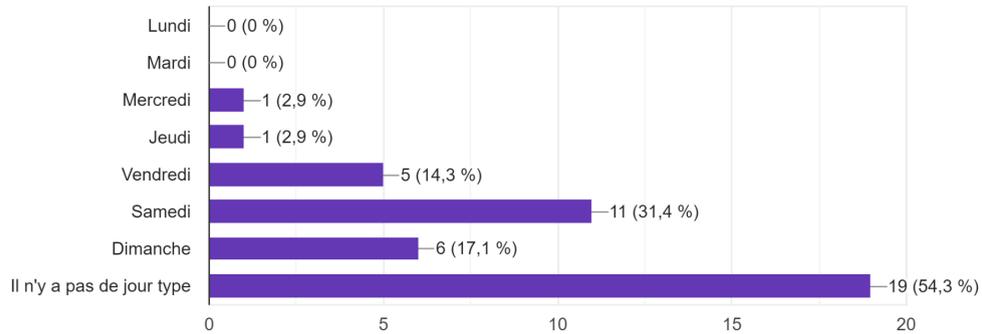
Cette promotion représente un coût, l'entreprise prend à charge les inscriptions de ses employés aux différents événements, ainsi que le déplacement pour ceux se trouvant loin. C'est par ailleurs ce que fait la Mairie de Senlis et PPG, en prenant en charge l'inscription de 60€ de chacun de leurs salariés aux Jeux Régionaux du Sport d'Entreprise, mais également en prenant en charge le déplacement jusqu'au CREPS de Wattignies. Cofidis prend également en charge l'ensemble des déplacements, des chambres d'hôtel et de la restauration de ces salariés, pour un coût total de 200 000€.

Cette promotion peut se faire le jeudi pour les JRSE, le samedi pour les marathons, mais d'après le questionnaire, ces événements n'auraient pas de jour type (54,3 % de réponses), pour autant, nous observons tout de même une forte tendance sur les jours de la fin de semaine (vendredi à 14,3 %, samedi à 31,4 % et dimanche à 17,1 %). Ces événements sont donc principalement pratiqués sur le week-end et donc sur les heures libres des employés.

## Graphique 10: Jour de pratique

Ces événements se déroulent souvent le (plusieurs réponses possible)

35 réponses



## Questionnaire Sport en Entreprise

Même s'il n'existe pas de jour type à ces événements sportifs, il existe une journée dédiée au sport mise en place par la Fédération Française du Sport en Entreprise, c'est le jeudi à l'instar des JRSE par exemple.

Mais au-delà de l'organisation et de la participation à des événements sportifs et/ou à des séances sportives. Il est intéressant de comprendre les raisons et les freins qui entourent le monde du sport en entreprise, de comprendre ce qui permet ou ne permet pas l'existence d'une offre sportive au sein de l'entreprise.

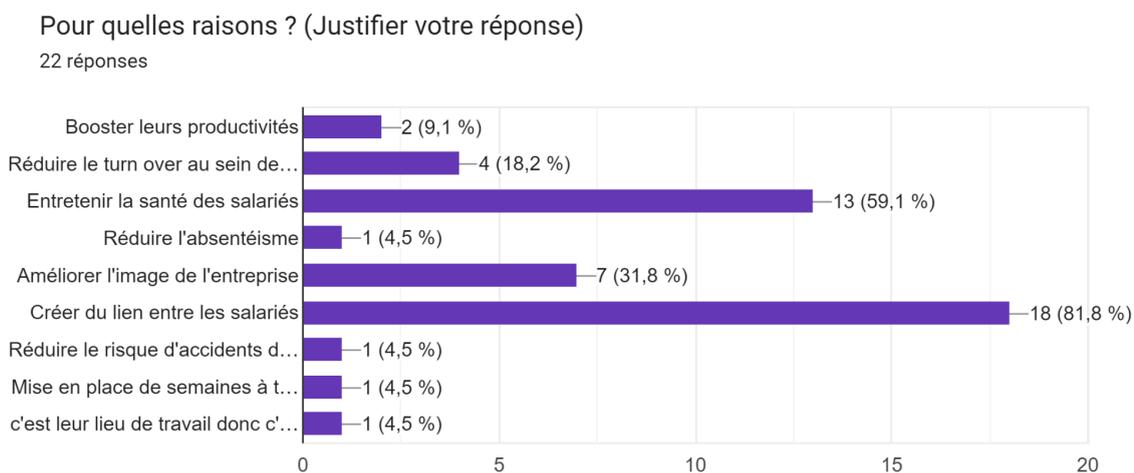
## 4. Raison

Cette partie va être décomposée en 2, nous exposerons dans un premier temps les arguments qui expliquent la mise en place d'une offre sportive et dans un deuxième temps les raisons freinant ou empêchant la mise en place de celle-ci.

### 4.1. En faveur du sport entreprise

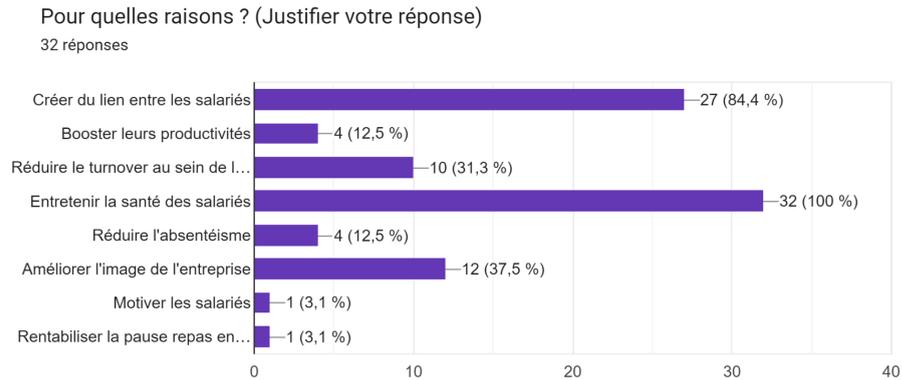
Il existe aujourd'hui plusieurs raisons justifiant la mise en place d'une offre sportive ou la participation à un événement sportif pour une entreprise.

**Graphique 11: Raison de faire du sport en entreprise**



### Questionnaire Sport en Entreprise

## Graphique 12: Raison de faire des événements sportifs

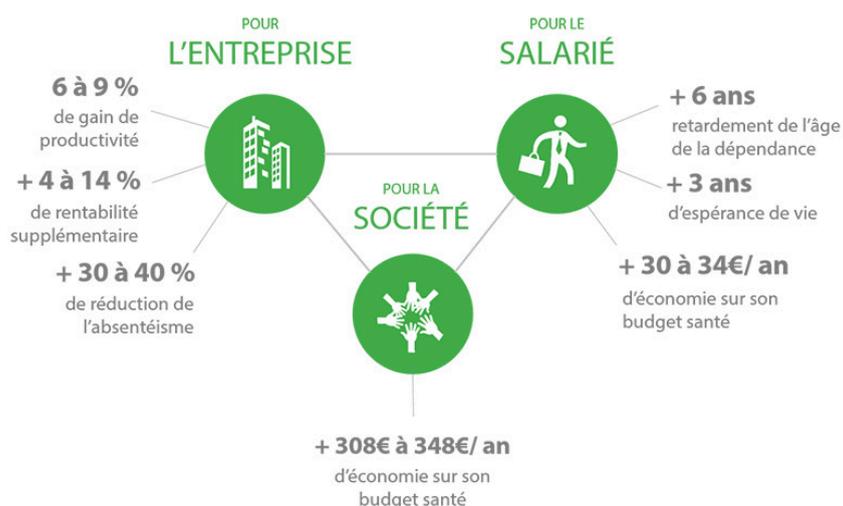


### Questionnaire Sport en Entreprise

D'après le questionnaire, le fait de créer du lien ou de renforcer l'esprit de groupe serait la raison la plus forte, cumulant 81,8 % et 94,3 % des votants. Nous observons également que le fait d'entretenir la santé des salariés est la raison principale des entreprises mettant en place des événements sportifs avec 100 % de votant, la ou cela ne représente que 59,1 % des votants sur les cours de sport en entreprise. Sur la troisième marche du podium des raisons pour faire du sport en entreprise, nous avons l'amélioration de l'image de l'entreprise et en quatrième et dernière position nous avons la réduction du turn-over.

Il est intéressant de se rendre compte que la réduction de l'absentéisme, l'augmentation de la productivité et de la rentabilité ne sont pas des raisons fortes de cette mise en place. Pour autant, c'est ce que porte l'étude de goodwill-management réalisée en septembre 2015. Qui met en lumière un gain de productivité de 6 à 9 %, une augmentation de rentabilité de 4 à 14 % ou bien une réduction de l'absentéisme à hauteur de 30 à 40 %.

## Illustration 4: Intérêt du sport en entreprise



### Goodwill management

#### 4.1.1. Créer du lien

En nous recentrant sur les données de notre étude, nous observons que 84,4 % des entreprises voient le sport comme un moyen de créer du lien entre leurs salariés. C'est par ailleurs ce que prouve Wakers, en expliquant par le biais de notre entretien, que les employés se retrouvant au sport, mettent en place des groupes de discussion pour pouvoir échanger ensemble ou manger ensemble à la suite de leur pratique. Cette création de lien permet l'épanouissement de certains employés, comme le démontre Amélie (Wakers) dans notre entretien.

Le sport permet de créer du lien, c'est en tout cas ce qu'espèrent 17 % des entreprises qui souhaitent mettre en place du sport au sein de leur entreprise, elles souhaitent également booster la cohésion au sein du groupe pour 47 % d'entre elles. Tout cela mis bout à bout, c'est bien 72 % des entreprises qui souhaitent utiliser le sport comme un créateur de lien au sein de l'entreprise. Si l'on prend l'exemple de la Mairie de Senlis, nous pouvons constater que le sport permet de rencontrer les salariés des autres services. Des salariés que nous n'aurions pas le temps ou l'occasion de voir de façon habituelle. Le fait de connaître la personne permettra de faciliter le travail d'équipe, de pousser à l'épanouissement au sein du collectif, mais aussi de rendre tout à chacun accessible le temps d'un moment. Comme l'indique Amélie (Wakers), le patron vient comme tout le monde en short pour pratiquer, cela

permet d'avoir tout le monde à la même enseigne. Le sport permet donc de créer du lien entre les salariés entre eux, mais également entre les salariés et la direction.

#### 4.1.2. Santé

La deuxième raison qui pousse les entreprises à inclure ou à vouloir inclure une offre sportive à direction de ses salariés, c'est la santé de ces derniers. C'est en tout cas le souhait de 100 % des entreprises souhaitant mettre en place une offre sportive. C'est le cas de Dominique (Emeis), qui souhaite prendre soin de la santé de ces salariés en mettant en place un échauffement collectif et des actions de détente. Cela permettrait de préparer le corps à l'effort de la journée, qui d'après Dominique, peut représenter le fait de porter le poids d'une voiture par jour. Nous avons également l'exemple de Cofidis et plus précisément de Jérémy qui a souhaité réintroduire le sport à la suite d'une opération du dos, dû à un travail trop sédentaire. Où même d'Amélie de Wakers, qui a mis en place du sport au sein de son entreprise pour lutter contre la sédentarité grandissante de son métier.

En plus de la santé physique, il existe la santé mentale. Elles sont mises au même degré de préoccupation par 94 % des Français d'après un sondage de l'IFOP, en novembre 2021<sup>9</sup>. On observe d'après une étude d'Opinion Way, datant de 2022<sup>10</sup>, que 41 % des salariés étaient en détresse psychologique, 34 % en burnout dont 13 % en burnout sévère (2,5 millions de personnes). La santé mentale des salariés est donc impactée et le sport apparaît comme une solution permettant de réduire les symptômes de dépression et d'anxiété<sup>11</sup>. Pour autant, nous pouvons nous questionner sur l'intérêt qu'ont réellement les entreprises à ce sujet. En effet, les répondants du questionnaire ne mentionnent jamais cet aspect de la santé. Et c'est également le même constat pour les entretiens, les entreprises ne mettent pas en place d'élément permettant de quantifier l'impact positif ou non du sport sur la santé de leurs salariés. Ce qui intéresse les entreprises, c'est dans un premier temps de lutter contre la sédentarité présente dans leur métier de lutter contre les troubles musculo-squelettiques induits par le travail, mais également préparer le corps à l'effort. Mais à aucun moment le sujet du bien-être mental n'apparaît. En tout cas, cela n'a pas l'air d'être une préoccupation des

---

<sup>9</sup> [IFOP, novembre 2021](#)

<sup>10</sup> [OpinionWay, 2022](#).

<sup>11</sup> [\(Peluso & Andrade, 2005\)](#)

décideurs, mais plutôt des salariés, qui considèrent à 85 % que le sport permet de réduire le stress<sup>12</sup>.

Pour autant, cet aspect mental, nous pouvons le rapprocher de l'une des raisons avancées par les entreprises, l'envie de mettre en place une journée de détente à travers un événement sportif. C'est en tout cas ce que souhaitent 60 % des répondants. L'événement sportif est un loisir, un moment où l'on profite, où l'on prend soin de soi.

Le sport permet donc, d'après Preventech consulting<sup>13</sup>, de réduire de 40 % les accidents de travail, il permet également de réduire de 32 % les arrêts maladie. Si les salariés sont moins souvent en arrêt maladie et moins souvent en situation d'accident de travail, on peut déduire que le sport leur permet d'améliorer leur santé physique. Le sport permet donc de lutter contre les troubles musculo-squelettiques qui représentent 87 % des maladies professionnelles, et de lutter contre les maux de dos, qui représente 20 % des accidents de travail d'après l'Assurance Maladie. D'après l'étude de Goodwill management<sup>14</sup> le sport au sein des entreprises permettrait également de retarder de 6 ans l'âge de la dépendance et d'augmenter l'espérance de vie des salariés de 3 ans. D'après le cabinet du Premier Ministre<sup>15</sup>, le sport permettrait même de réduire le turn-over de 25 %

#### 4.1.3. Entre Turn-over et sentiment d'appartenance

L'entreprise utilise donc le sport comme un moyen de fidéliser le salarié, c'est par ailleurs ce que souhaite Wakers qui est dans un secteur d'activité très concurrentiel. Le sport, en créant un sentiment d'appartenance à l'entreprise, permet de fidéliser le salarié à l'image de l'entreprise et donc de réduire les départs. C'est ce que veulent 62,9 % des répondants. Ce ressenti est partagé par William (Mairie de Senlis), qui, en discutant avec un employé, a appris qu'il était resté au sein de la Mairie grâce au sport. Dans le même principe, le sport lie les salariés entre eux, mais leur permet également de se lier à l'entreprise. Cela passe par la consommation de l'offre déjà existante, aller au cours organiser, aller sur des événements payés par l'entreprise. Mais également en représentant l'entreprise dans ces événements, en ayant par exemple un t-shirt à son effigie, ou en remportant une épreuve sportive pour eux.

<sup>12</sup> [Baromètre du sport en entreprise 2023](#)

<sup>13</sup> [Bénéfices chiffrés](#)

<sup>14</sup> [Goodwill Management](#)

<sup>15</sup> [Cabinet du Premier ministre](#)

Mais également en participant à l'action de l'entreprise, comme par exemple le marathon Bratislava proposé aux employés de COFIDIS. Il permettait aux salariés de reverser chaque kilomètre 1€ pour une association donnant accès à l'école à des enfants slovaques. Le salarié, en pratiquant pour son entreprise, n'est plus simplement consommateur de l'entreprise, mais devient bel et bien un acteur de cette marque employeur. Il devient un exemple.

L'entreprise utilise donc le sport comme un moyen de fidéliser ses employés. C'est par ailleurs ce qu'avance le Baromètre du sport en entreprise 2023<sup>16</sup>.

Les sports sont donc un outil managérial contenant beaucoup de bien fait, mais si aujourd'hui encore plus de 80 % des entreprises n'en proposent pas c'est qu'il doit y avoir des freins.

---

<sup>16</sup> [Baromètre du sport en entreprise 2023](#)

## 4.2. Quand le sport ne fait pas l'unanimité

Ce qui est intéressant dans ce questionnaire et c'est des choses que j'aurais aimé retrouver dans mes entretiens, mais je n'ai malheureusement pas eu accès à ce terrain d'enquête. C'est le volume d'entreprise n'étant pas intéressé par la mise en place d'activité physique et/ou qui n'en met pas aujourd'hui. Pourtant, d'après le baromètre du sport en entreprise 2023 d'Harmonie Mutuelle et d'A.S.O, nous avons une forte demande des collaborateurs, « 79 % des salariés souhaitent travailler dans une entreprise qui favorise la pratique du sport »<sup>17</sup>. Pour autant, au niveau national, seulement 20 % des entreprises déploieraient une offre dédiée à l'activité sportive dans le cadre professionnel et seulement 16,90 % des entreprises des Hauts-de-France considèrent déployer une offre dédiée à l'activité sportive. C'est donc 80 % des répondants qui ne déploieraient pas d'offre et parmi ces 80 %, plus de 70 % qui ne souhaitent pas le faire ou ne savent pas s'ils souhaitent le faire. Le constat est similaire du côté des événements sportifs, 73 % des entreprises ne mettent pas en place d'événement sportif à direction de leurs salariés. Dans ces 73 % d'entreprises, c'est en moyenne 65,8 % d'entreprises qui ne souhaitent pas en mettre en place.

On peut donc s'interroger sur les différents arguments justifiant l'absence de sport dans ces entreprises. D'après le questionnaire trois raisons permettent d'expliquer cette absence.

Pour comprendre, il faut s'intéresser à la dernière partie du questionnaire, celles qui concernent les freins rencontrés par les entreprises. La première raison qui ressort est le manque d'infrastructure à 91,7 % des répondants. Ce qui bloque les entreprises, c'est le manque d'installations permettant la pratique d'une activité physique. Dans ces installations on peut y incorporer une salle de fitness, une salle de cardio, un espace permettant de mettre en place des cours de yoga et/ou de pilates, mais également des infrastructures sanitaires permettant aux salariés de se doucher après leurs efforts physiques.

Le deuxième critère présent est le manque de temps ou d'intérêt de la part des collaborateurs et ça pour plus de 65,9 % des répondants. C'est par ailleurs une difficulté que rencontrent également les entreprises qui ont répondu à mes entretiens. L'exemple le plus marquant est celui de la Mairie de Senlis, qui met en place des créneaux de sport à direction des agents de

---

<sup>17</sup> [Baromètre du sport en entreprise 2023](#)

la ville sur le temps de la pause méridienne. Malgré cette mise en place, très peu d'agents sont présents à ses moments sportifs. Cela se justifie par des horaires décalés induits par les différents métiers que compose cette mairie. Certains agents sont en poste au moment des créneaux de pratique. Pour autant, malgré la création d'un créneau sport entreprise à 16h, pour permettre à ces personnes de pouvoir pratiquer, le taux de pratique n'excède par les 15 participants par séance. Cela peut se comprendre, la pratique se fait sur le temps personnel des employés, l'entreprise ne met à disposition « que » l'encadrant, le site de pratique et les sanitaires. Nous pouvons donc penser que si la pratique était proposée sur les horaires de travail des employés, ceci serait plus présent à la pratique. Prenons le cas de Wakers, qui propose 3 créneaux de pratique physique à ses salariés. Pour ces 3 créneaux, l'entreprise privatise la salle, fait appel à un coach, invite les salariés par le biais d'un agenda commun à se rendre à ces heures de sport. Mais également, permet aux salariés de compter ces 3 heures, comme des heures travaillées. Pour autant, le taux de participation ne dépasse pas 20 % des collaborateurs. C'est le même constat chez Cofidis, qui propose à ses salariés de pratiquer sur leur temps de travail, mais également sur leur temps libre en prenant en charge le déplacement, la nourriture, les hôtels. Pour autant, on constate que peu de personnes ne se prêtent aux jeux. Pour nuancer, tout le monde n'a pas les compétences physiques de finaliser un marathon ou une course cycliste.

La dernière raison qui ressort est le coût de cette mise en place. En effet, la location de locaux, le coach peuvent représenter des coûts qui grimpent rapidement les milliers d'euros sur l'année. Nous sommes par exemple que Wakers dépense 10 000€ pour ses 3 séances par semaine, que Cofidis a un budget de 200 000€ pour mettre en place les Sport and Games Trophys ou que PPG a un budget de 11 000€ pour mettre en place une activité par mois durant 10 mois. Ce coût est variable, il va dépendre du nombre d'actions qui seront mises en place sur l'année (de la récurrence), de la grandeur de cette action (achat d'équipement, mise en place d'un coach) et du nombre de salariés concernés. Pour autant, ce coût est présent et non négligeable, il se compte soit directement en euros ou peut se compter en temps, comme l'exemple de la Mairie de Senlis qui n'a pas un coût très élevé, mais a tout de même un coût en terme salarial. Vous avez besoin de mettre de la ressource salariale en place, pour permettre l'organisation et la livraison de ces séances de sport, et cet investissement dépend de l'envie de l'entreprise.

Vous l'aurez compris, le sport en entreprise représente un arc-en-ciel de possibilité, tant par sa forme que par sa consommation. Pour autant, encore plus de 80 % des entreprises dans les Hauts-de-France ne souhaitent pas en même en place, malgré le nombre d'arguments promouvant cette mise en place, les entreprises ne souhaitent pas investir dedans.

## Conclusion

Cette étude s'est focalisée sur le sport en entreprise et plus précisément sur la Région Hauts-de-France. Malgré de nombreux avantages mis en avant dans ce mémoire, la mise en place du sport en entreprise se heurte à plusieurs freins.

Le manque de motivation des entreprises constitue un obstacle majeur. Pour certains dirigeants, le sport ne fait pas partie de la mission de l'entreprise et ne représente pas une priorité. Cette vision est souvent renforcée par des contraintes budgétaires, comme le montre l'exemple de PPG qui a dû se retirer des JRSE suite à une coupe budgétaire. La nature physique de certains métiers est également avancée comme un frein à la pratique sportive. Pourtant, ces métiers, souvent exposés aux troubles musculosquelettiques (TMS), pourraient justement bénéficier des bienfaits du sport pour prévenir ces pathologies. L'absence d'infrastructures et de matériel adéquats est un autre frein important. 40 % des répondants à un questionnaire citent le manque d'espace requis et 32 % le manque de matériel comme obstacles à la mise en place d'activités sportives. Le manque de temps est également un frein souvent évoqué. Les salariés, déjà soumis à des horaires de travail importants, hésitent à consacrer du temps supplémentaire à la pratique sportive. Et la perception négative du sport par certains salariés peut également freiner son développement en entreprise. Certains salariés ne souhaitent pas passer plus de temps sur leur lieu de travail ou au contact de leurs collègues, et ne voient pas l'intérêt de pratiquer une activité sportive dans ce cadre.

Pour autant, ce mémoire nous a permis de vérifier que le sport en entreprise est moins développé en Hauts-de-France qu'au niveau national, avec une différence de 3,1 %. En effet, en Hauts-de-France, le sport n'est présent que dans 16,9 % d'entreprises. Mais il peut être considéré présent au sein de 33,8 % des entreprises, à en croire la définition du sport en entreprise. Ces entreprises sont majoritairement issues du secteur secondaire et tertiaire à 47 % chacune. Nous retrouvons 34 % de PME et 27 % ETI, avec 27 % d'entreprises de 100 à 499 salariés non classables. Ces entreprises mettent en place des activités collectives (24 %) et/ou individuelles (76 %), pour cela elle a besoin d'installations adaptées à ses besoins (sportives et sanitaires), mais également d'un cadre (coach ou non), d'horaire et de jour de pratique. Il en ressort que le sport en entreprise est principalement pratiqué en dehors des heures de travail et sur des jours de fin de semaine (vendredi à 14,3 %, samedi à 31,4 % et dimanche à 17,1 %).

Malgré le manque d'intérêt des entreprises, le sport est une demande grandissante des salariés<sup>18</sup> et représente aujourd'hui le meilleur outil pour lutter contre la première cause de mortalité évitable : « la sédentarité » (Dutheil et al., 2017).

Dans un monde où nous passons 10 % de notre vie au travail<sup>19</sup>, qui lui-même est responsable de l'augmentation de la sédentarité et de la création des TMS. Il peut être envisagé à l'avenir, dans le même cadre que la grande cause nationale 2024 (Bouge chaque jour)<sup>20</sup>, que l'entreprise se voit confier par l'État la santé physique et mentale de ses employés.

---

<sup>18</sup> [Baromètre du sport en entreprise 2023](#)

<sup>19</sup> <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/chiffres-cles-monde-travail.html>

<sup>20</sup> <https://www.sports.gouv.fr/30-minutes-d-activite-physique-quotidienne-bouger-plus-pour-mieux-apprendre-1790>

# Bibliographie

Barbusse, B. (2009). *Entre sport et entreprise, une attirance réciproque*. l'Expansion Management Review, N° 134(3), 10-19.

Barbusse, B. (2016). *Sport et entreprise, un rapprochement qui ne va pas de soi*. Sociologies Pratiques, N° 32(2), 1-8.

Callède, J.P. (2020). Chapitre 6. La sociologie du sport appliquée aux mondes de l'entreprise et du travail. Terrain d'expression et risques d'instrumentalisation, In Pierre, J. et Pichot, L. (Coordinateurs), *Le sport au travail*. (p. 81 à 95). Éditions Octares.

Dimeglio, I. Bardet, M. (2020). Chapitre 11. Le sport en entreprise : une aubaine pour le mouvement sportif?, In Pierre, J. et Pichot, L. (Coordinateurs), *Le sport au travail*. (p. 147 à 161). Éditions Octares.

Dolly, J.P. (2020). Chapitre 7. Intelligence collective, entreprise et sport, In Dolly, J.P. Sport Entreprise : Managers de Talents. (p. 25 à 34). Editions Solar.

Fridenson, P. (2020). Chapitre 2. Une perspective d'histoire des entreprises sur le sport au travail, In Pierre, J. et Pichot, L. (Coordinateurs), *Le sport au travail*. (p. 25 à 33). Éditions Octares.

Pierre, J. (2015). *Le Sport en Entreprise*. Éditions Economica.

Pierre, J. et Pichot, L. (2020). Chapitre 1. Ce que le sport fait au travail, In Pierre, J. et Pichot, L. (Coordinateurs), *Le sport au travail*. (p. 9 à 21). Éditions Octares.

Vachon, B., Bujon, T., & Charles, R. (2020). *Le sport en entreprise : nouveau remède miracle du salarié ?* Médecine, 16(4), 162-167.

Dutheil, F., Ferrières, J., & Esquirol, Y. (2017). *Sédentarité et activité physique en milieu professionnel*. *La Presse Médicale*, 46(7–8), 703–707.

Lopes Da Silva, O. D., Toledo De Sousa, Á. S., & Association pour la recherche qualitative. (2016). Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaines : articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives. *Recherches qualitatives, Hors-série*(numéro 18), 171–181.

Savoie-Zajc, L. & Association pour la recherche qualitative. (2007). *Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ?* In *RECHERCHES QUALITATIVES – Hors Série – Numéro 5* (pp. 99–111) [Journal-article]. Association pour la recherche qualitative.

De Singly F. (2016). Le questionnaire. Armand Colin, *Pourquoi je préfère la recherche quantitative*. *Pourquoi je préfère la recherche qualitative*. (2016). *Revue Internationale PME*, 29(2), 7–17.

# Webographie

[Combien de temps passez-vous à travailler dans votre vie ?](#)

[Grande Cause Nationale | sports.gouv.fr](#)

[Les JOP 2024 en chiffres | Académie de Paris](#)

[Sédentarité : chiffres-clés et infographies](#)

[Sport, santé, activité physique, sédentarité : de quoi parle-t-on ?](#)

[Chapitre 6. Les méthodes d'échantillonnage et la détermination de la taille de l'échantillon - Presses de l'Université de Montréal](#)

[Hauts-de-France — Wikipédia](#)

<https://shs.hal.science/halshs-01230943/document>

[Sédentarité et activité physique en milieu professionnel - ScienceDirect](#)

[Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide?](#)