

Pour un Grand Paris du Sport

SYNTHESE ET APPEL A CONTRIBUTIONS POUR LE GROUPE DE TRAVAIL « SPORT, BIEN-ETRE ET PRODUCTIVITE »

Le sport en milieu professionnel dans le Grand Paris

Dans le cadre de la démarche « Grand Paris du Sport », cette note consiste en une première synthèse de la thématique en question, issue d'entretiens et d'un travail de recherche documentaire et statistique. Les dernières pages présentent des questionnements et/ou pistes de propositions que nous souhaitons aujourd'hui partager avec les membres du groupe de travail. Nous vous remercions par avance grandement de vos retours : contributions, compléments, critiques et propositions.

Ceux-ci peuvent être adressés directement à Edouard Dequeker (edouard.dequeker@essec.edu / 06 11 23 85 71), sous forme d'un document, d'un mail ou encore d'un échange à l'oral.

Le sport en milieu professionnel est une dimension relativement ignorée du fait sportif. Pourtant, elle est tout aussi importante que les autres au vu du temps passé au travail. C'est d'autant plus vrai en Ile-de-France, où le temps au travail est en moyenne plus long que sur le reste du territoire national. Ainsi, dès 2008, l'Organisation Mondiale de la Santé déclarait que les employeurs devaient s'assurer de la bonne santé de leurs employés, notamment grâce à la pratique d'une activité physique régulière.

Selon une enquête nationale réalisée en 2017 par le ministère des Sports, CNOSF, le Medef et l'Union Sport & Cycle¹, une très large majorité (82%) des entreprises françaises n'ont pas mis en place d'initiatives en faveur de la pratique physique et sportive (APS), alors que 87% des 265 dirigeants interrogés se disent convaincus des effets positifs du sport. Ainsi, seules 18% des entreprises déclarent mettre en place des APS, chiffre à prendre avec prudence puisqu'une grande partie de ces initiatives demeurent ponctuelles. En effet, d'après une étude réalisée en 2017 par Decathlon Pro, 7% des entreprises incitent leurs salariés de pratiquer une activité sportive au travail et 28% des travailleurs seulement ont la possibilité d'exercer un sport dans le cadre de l'entreprise. Or, si les conditions étaient réunies, 78% des salariés se déclarent intéressés. Développer le sport en entreprise permettrait ainsi d'atteindre des publics éloignés de la pratique, à condition d'avoir un lieu dédié pour s'entraîner et un lieu pour se changer.

Mais si salariés et employeurs s'accordent sur les bienfaits de la pratique sportive en milieu professionnel, qu'est-ce qui en empêche le développement ?

¹ CNOSF – MEDEF – USC – Ministère des Sports (2017), « [Sport en Entreprise](#) »

Nous verrons dans cette note que le sport en milieu professionnel a des effets bénéfiques non négligeables aussi bien pour les salariés que pour les employeurs, qu'il convient de quantifier (I). Néanmoins, si les employeurs en sont de plus en plus conscients, ils ne sont pas forcément au courant de la palette de possibilités qui s'offre à eux (II).

I Les effets du sport en milieu professionnel sur le bien-être et la productivité

1) Les bénéfices pour les salariés

Si les bienfaits associés à la pratique sportive pour les salariés sont ceux classiquement liés à l'activité physique, ils prennent un sens particulier dans l'entreprise moderne. Celle-ci génère en effet de nombreuses tensions physiques et mentales. Le sport permet de compenser ces méfaits en ayant des effets bénéfiques sur la **forme physique**, en premier lieu desquels la lutte contre la sédentarité et la réduction de troubles musculo-squelettiques. Le sport a aussi une incidence sur la **santé mentale** : sensation de bien-être, réduction du stress et de l'anxiété, amélioration de l'humeur et de la qualité du sommeil, augmentation de l'estime de soi. Il ne faut évidemment pas oublier la dimension « plaisir » associée à l'exercice d'un sport que l'on apprécie et qui contribue au bonheur personnel : le plaisir trouvé dans la confrontation à l'autre, dans la pratique sportive pure.

D'autre part, pratiquer une activité sportive en entreprise augmenterait le **sentiment d'appartenance** à l'entreprise, et l'augmentation de la **motivation au travail** (impression d'avoir sa place dans l'entreprise). En effet, le sport favorise la **cohésion** entre collègues et le team-building : rencontrer ses collaborateurs dans un contexte différent, plus détendu, permet de décloisonner les rapports hiérarchiques.

2) Les bénéfices pour les employeurs

Le premier bénéfice pour les employeurs consiste en l'amélioration du bien-être des salariés, qui permettrait une augmentation de leur productivité.

A cet égard, l'étude réalisée par Goodwill en lien avec le CNOSF et le Medef² fait en quelque sorte référence en France concernant les gains de productivité. Si cette étude est surtout une compilation de résultats d'études scientifiques, elle n'en reste pas moins importante car les entreprises ont besoin d'indicateurs et d'assurances de retour sur investissement afin de s'engager dans la voie du sport en milieu professionnel. D'après l'étude, une personne sédentaire qui se met à pratiquer en entreprise **améliore sa productivité de 6% à 9%**. Elle conclut sur une augmentation de la rentabilité nette entre 1% et 14% pour les entreprises. Néanmoins, le débat scientifique demeure ouvert, car il existe peu d'autres études sur les liens quantifiables entre pratique sportive et productivité des salariés.

En l'absence d'un lien solide démontré scientifiquement entre sport au travail et performance des salariés, on peut tout de même considérer que **le sport permet d'éviter des coûts**. En effet, dans un contexte où la pression exercée sur les employés s'accroît, la dégradation de la santé génère souvent

² Etude de l'impact économique de l'Activité Physique et Sportive (APS) sur l'entreprise, le salarié et la société civile (septembre 2015).

des coûts à la fois visibles (frais médicaux, turnover, absentéisme) et cachés (performance insuffisante, mauvaise image, faible attractivité, souffrance au travail).

De plus, l'amélioration de la **marque employeur** auprès du grand public et des salariés permet d'attirer un public jeune.

3) Les freins à la pratique en milieu professionnel

Les organisations qui se transforment (dans le cadre d'une fusion-acquisition par exemple), trouvent dans l'événementiel sportif un moyen pour permettre à leurs salariés, géographiquement éloignés, de s'identifier et de se reconnaître comme appartenant à l'entité.

Du point de vue des salariés, outre le manque de temps, souvent évoqué, un des principaux freins à la pratique est la façon dont on dispose de son temps. Il est beaucoup plus facile d'articuler son temps de travail et son temps sportif lorsque l'on est cadre qu'ouvrier. D'après l'étude Medef – CNOSF, la taille de l'entreprise influe également. Il existe aussi des freins culturels : culture du présentéisme, ou encore propension à faire du sport moins présente que dans les pays scandinaves par exemple.

Ces barrières seraient plus facilement surmontables si les locaux étaient adaptés et le manque d'équipements sportifs sur le lieu de travail (ou à proximité) était comblé. En effet, la mise en place de vestiaires et de douches permet déjà d'encourager la pratique aux alentours du lieu de travail (vélo, course à pieds).

Pour les employeurs, les freins évoqués sont un manque de moyens financiers et humains. Or, on l'a vu, il n'est pas nécessaire de réaliser des investissements surdimensionnés pour inciter les activités physiques en milieu professionnel. D'autant plus que l'offre existe et ne demande qu'à être optimisée. Il y a assez de petits acteurs et prestataires : si quelqu'un de haut placé dans le management, comme un DRH ou un DG, souhaite mettre en place une stratégie de sport-santé pour ses collaborateurs en déployant des programmes adaptés, il a à sa disposition une offre variée. L'offre existe, mais elle manque de visibilité.

Cependant, si la pratique est mal accompagnée, elle peut provoquer des effets négatifs, notamment chez les cadres. Le cas d'Adidas est emblématique à cet égard, comme le relate Julien Pierre dans son étude sur les effets du sport chez les cadres³ :

« Le sport se substitue essentiellement en un atout d'ordre symbolique dans la mesure où il participe à la création chez les cadres d'un sentiment lié au privilège, avec comme conséquence l'installation d'un pouvoir qui exerce chez eux une contrainte diffuse. De ce point de vue, le sport s'assimile à un **don coercitif**. (...) Le sport se convertit en partie en une rémunération symbolique censée compenser l'ardeur au travail et récompenser l'implication des cadres, en valorisant leur statut social. Ainsi, par ses connotations positives, le sport participe à rendre l'employé fier de travailler pour le compte de la marque allemande. Mais, bien plus qu'une compensation, les valeurs du sport jouent en faveur des dirigeants en poussant les cadres à travailler davantage, au nom de la passion du sport. »

³ PIERRE Julien (2006), « [Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres](#) », in *Revue STAPS*, n°74, pp. 69-84.

II Les différentes formes de pratique sportive en milieu professionnel

1) Différents niveaux d'engagement

Le sport en milieu professionnel peut prendre de très nombreuses formes, de la forme la plus symbolique, comme le sponsoring sportif, à la plus concrète, par exemple via l'accès à des installations sur le lieu de travail.

En ce sens, le CNOSF distingue plusieurs niveaux d'engagement des entreprises⁴ :

- Engagement faible : l'entreprise incite ses salariés à la pratique du sport mais n'y engage que peu de moyens (communication, sensibilisation ou formation) ;
- Engagement moyen : l'entreprise engage des moyens matériels ou financiers (chèque sport, aide pour des abonnements en salle de sport...)
- Engagement fort : l'entreprise permet et incite la pratique sportive sur le temps de travail.

Nous reprenons ci-dessous la typologie proposée par Julien Pierre⁵.

La forme élémentaire d'engagement consiste en la **promotion des valeurs du sport** et de la pratique, sans engager de réels moyens financiers ou matériels sur le long terme. Par exemple, l'entreprise peut organiser des conférences ou des activités avec l'intervention de sportifs de haut-niveau ou professionnels. Ainsi, Derichourg Multiservices a mis en place un programme encadré par Arsen Goulamirian, champion de France de boxe, Thu Kamkasomphou, quintuple médaillé paralympique en tennis de table et Louis Radieus, médaillé paralympique en athlétisme. Les trois ambassadeurs animent des sessions running ou des ateliers consacrés au dépassement de soi et au handicap en entreprise.

De plus, les entreprises sponsors d'événements sportifs relaient souvent leurs actions en interne via des campagnes de communication ou des événements.

Comme dans le sport en général, la **pratique auto-organisée** a pris de l'ampleur ces dernières années. Les salariés s'organisent entre eux, indépendamment de l'offre proposée par l'entreprise. Les initiatives peuvent venir de n'importe quel salarié, sans forcément d'encadrement ou d'impulsion donnée par l'entreprise. Difficile à quantifier, cette pratique libre est soit restreinte aux activités ne nécessitant pas particulièrement d'infrastructures (course à pied, marche), soit aux activités rendues possibles grâce à des structures sportives facilement accessibles à proximité du lieu de travail (piscine, terrain de foot, de tennis).

La **participation à des événements sportifs au nom de l'entreprise** permet aux salariés d'augmenter leur sentiment d'appartenance en représentant son entreprise. Ainsi, de plus en plus de compétitions créent une catégorie entreprise : le marathon de Paris ou encore.

Il existe également des événements dédiés à la compétition inter-entreprises comme le Virgin Pulse Global Challenge (anciennement Global Corporate Challenge), auquel les entreprises inscrivent des équipes de 7 salariés avec l'objectif de faire 10 000 pas par jour pendant 100 jours. Depuis 2004, la Fédération Française du Sport d'Entreprise (FFSE), fédération multisport agréée et affiliée au CNOSF,

⁴ Etude de l'impact économique de l'Activité Physique et Sportive (APS) sur l'entreprise, le salarié et la société civile (septembre 2015).

⁵ <https://www.sport-entreprise.com/>

organise quant à elle les Jeux Nationaux du Sport d'Entreprise. Ces jeux voient s'affronter des très grandes entreprises, des PME mais aussi des collectivités locales, sans condition de niveau. La FFSE collabore également avec l'European Federation for Company Sport (EFCS) et la World Federation for Company Sport (WFCS), cette dernière organisant les Jeux Mondiaux du sport d'entreprise dont la deuxième édition a eu lieu à la Baule en 2018 et a accueilli 5500 participants. Les Jeux Mondiaux du sport d'entreprise 2020 d'Athènes, reportés en 2021 à cause de l'épidémie de coronavirus, proposent 28 disciplines (football à 11 et à 5, basket 3x3, course d'orientation, échecs, etc.).

L'organisation d'événements intra-entreprise est surtout exploitée par les grands groupes. Ainsi ... Il existe également des **associations sportives d'entreprise**. Celle de la SNCF, l'USCF (Union Sportive des Cheminots de France) regroupe une centaine de disciplines, revendique 80 000 adhérents et est ouverte aux externes.

Les **subventions** de la pratique sportive, via les chèques-vacances ou le remboursement partiel d'abonnements à une salle ou à un club, sont relativement développées. Même plafonné, ce type de subventions fonctionne mais permet de développer le sport en dehors plutôt qu'au sein du milieu professionnel.

La forme la plus poussée est la **mise à disposition d'infrastructures sportives en accès libre** au sein de l'établissement. C'est une évolution observée avant tout dans les grandes entreprises : une offre sportive entre en effet dans l'offre de services, améliorant la marque employeur et faisant de l'entreprise une « Great Place to work ». La plupart des entreprises se dotent d'un espace forme avec des machines de musculation et d'endurance et une salle pour des cours collectifs (yoga, boxe, step, danse, etc.). Certains sièges sociaux de grandes entreprises intègrent d'autres structures comme une piscine (Total, PSA Peugeot-Citroën), des salles de squash (Apple) ou encore un dojo (Technocentre de Renault). De telles infrastructures permettent aux salariés de pratiquer sur la pause déjeuner, le soir après le travail, voire le matin. Cependant, comme c'est souvent le cas des infrastructures sportives, elles ne sont pas optimisées. Par exemple, la piscine dans la tour Total à La Défense n'est pas remplie au maximum de sa capacité. Le statut d'Etablissement Recevant du Public (ERP) est en effet nécessaire pour y accueillir les salariés des entreprises voisines.

Certaines start-ups, comme GymLib Pro, permettent aux employeurs **d'externaliser l'offre d'équipements sportifs**. GymLib Pro permet ainsi aux collaborateurs d'accéder via un abonnement, à un réseau de 3 500 infrastructures et 300 activités sportives. Présente en France et en Belgique, cette solution intègre également des services santé et bien-être (ostéopathe, nutritionniste) et des challenges sportifs

L'enjeu du sport en milieu professionnel a également été pris en compte par les syndicats et le monde patronal. Le Medef a créé en 2009 un Comité Sport ayant pour objectif de « sensibiliser le plus grand nombre sur l'impact macroéconomique positif de la pratique régulière d'une activité physique ». Le Medef s'est également associé avec le CNOSF pour la création d'un *Guide du sport en entreprise* pour inciter les entreprises à encourager une activité physique chez leurs salariés.

2) Des exemples à suivre

- Le Canada

Le Canada est souvent mis en avant en matière d'activité sportive en milieu professionnel. La **certification « Entreprise en Santé »** est reconnue au niveau national et permet aux entreprises auditées de voir leur engagement certifié et reconnu.

Par ailleurs, l'opération vélo-boulot de Vélo Québec propose des ateliers de sensibilisation aux entreprises pour encourager l'utilisation du vélo comme transport pour se rendre au travail.

▪ La Suède

En Suède, un des pays les plus sportifs d'Europe, les subventions des activités physiques et sportives des salariés par leurs entreprises sont **exonérées d'impôts**. Le montant de ces subventions peut atteindre 500€ par an et par salarié. C'est une incitation très efficace qui s'inscrit dans un contexte culturel particulier. Certaines entreprises suédoises ont poussé cette idée à l'extrême en rendant la pratique obligatoire pour tous les salariés. Ainsi, une heure d'entraînement par semaine est obligatoire chez Bjorn Borg, l'entreprise du joueur de tennis éponyme. Si l'on peut se dire qu'il est plus facile d'instaurer ce genre de mesures dans une entreprise appartenant à l'économie du sport, c'est également le cas chez Kalmar Vatten, entreprise publique de gestion de l'eau, qui oblige ses salariés à réaliser 2 heures d'entraînement hebdomadaire sur les heures de travail. La pratique sportive est devenue un véritable outil de management.

QUESTIONNEMENTS / PISTES DE PROPOSITIONS

Quelques pistes émergent de cette note afin de promouvoir le sport en milieu professionnel, pour lesquels toute initiative existante ou en projet, ainsi que toute piste de propositions nous intéresse dans le cadre de la démarche d'ensemble « Grand Paris du Sport » :

- Continuer la sensibilisation des employeurs et des salariés (comme cela a été fait avec le *Guide pratique du sport en entreprise* du CNOSF – Medef)
- Favoriser les études scientifiques sur les effets du sport sur la productivité
- Renforcer la réflexion sur la pratique sportive en tant qu'outil de management à part entière
- Mettre en place un accompagnement poussé des salariés pour aller chercher ceux qui sont éloignés de la pratique sportive : favoriser le côté ludique souvent effacé par la recherche de performance ou les injonctions de sport-santé
- Faire prendre conscience aux employeurs des différents niveaux d'engagement possibles : soutenir le sport en milieu professionnel ne veut pas forcément dire construire une salle de sport en interne ; les douches et les vestiaires sont à prioriser
- Assouplir la législation pour favoriser l'optimisation des équipements sportifs (notamment la législation sur les établissements capables de recevoir du public)
- Mettre en place des exonérations d'impôts, sur le modèle suédois, pour les entreprises favorisant la pratique sportive
- Elargir concrètement la notion de sport en milieu professionnel à la notion d'activité sportive en milieu professionnel, c'est-à-dire réduire la sédentarité par d'autres moyens que le sport stricto sensu : se rendre au travail à pied ou à vélo, prendre les escaliers plutôt que l'ascenseur, éviter de téléphoner à un collègue alors qu'on peut aller le voir, etc.



- Rapprocher la pratique du sport en milieu professionnel des problématiques de mobilité urbaine : une manière de plus en plus répandue de faire du sport en milieu professionnel est d'aller/revenir sur le lieu de travail à vélo ou à pied

Ressources

PIERRE Julien, BARTH Isabelle (2010), « [Un esprit sain dans un corps sain : promouvoir le sport au travail](#) », in *Revue Gestion – revue internationale de gestion*, numéro thématique « Promouvoir la santé mentale au travail », vol. 35, n°3, pp. 86-94.

PIERRE Julien (2012), « [Le sport, facteur de santé et de productivité pour le salarié et l'entreprise](#) », in *Jurisport, la revue juridique et économique du sport*, n°122, pp. 26-29.

PIERRE Julien, TRIBOU Gary (2013), « [Les événements sportifs comme outils de communication interne en entreprise](#) », in *Revue Gestion 2000*, n°4/13, juin-juillet.

PIERRE Julien (2006), « [Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres](#) », in *Revue STAPS*, n°74, pp. 69-84.

CNOSF – MEDEF (2013), [Guide pratique du sport en entreprise](#)

Goodwill – CNOSF – MEDEF (2015), « [Etude de l'impact économique de l'Activité Physique et Sportive \(APS\) sur l'entreprise, le salarié et la société civile](#) »

CNOSF – MEDEF – USC – Ministère des Sports (2017), « [Sport en Entreprise](#) »

LACHMANN H., LAROSE C., PENICAUD M. (2010), « [Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail](#) », rapport au Premier ministre, Paris.

NAVES Marie-Cécile (2012), [Comment mettre le sport au service de la santé des salariés ?](#), note d'analyse du Centre d'Analyse Stratégique, n°298.

Decathlon Pro (2017), [Etude sur le sport en entreprise](#)

L'Obs - AFP (2018). [Le sport obligatoire au travail, nouveau béguin des suédois](#)

Site de la WFCS : <https://worldcompanysport.org/>

Site de la FFSE : <https://ffse.fr/>

Jeux Mondiaux d'entreprise Athènes 2020 : <https://www.athens2020.org/>

Site internet du comité sport du Medef : <https://medef-sport.fr/>