

DOSSIER



LE SPORT, FACTEUR DE SANTÉ ET DE PRODUCTIVITÉ POUR LE SALARIÉ ET L'ENTREPRISE ?

En France, quatre salariés sur dix seraient touchés par le stress¹, ce mal moderne que les entreprises génèrent, tout en essayant d'en limiter les effets. Les différentes formes de souffrances observables dans l'univers entrepreneurial ont des conséquences économiques, sociales et sanitaires non négligeables.

On estime que « 350 millions de journées de travail » sont perdues chaque année en Europe « pour des problèmes de santé liés à la vie professionnelle »². Une déchéance sanitaire que la loi sur la modernisation sociale au travail³ entendait pourtant, il y a dix ans déjà, enrayer en recommandant aux entreprises de veiller à la santé physique et morale de leurs salariés ; au moins en théorie puisque le pouvoir judiciaire s'est toujours montré moins coercitif sur les moyens à mettre en œuvre pour pallier les maux du travail. L'article L. 3122-28 du code du travail indique en effet que « tout salarié peut, compte tenu des possibilités de l'entreprise, bénéficier d'aménagements de son horaire de travail pour la pratique régulière et contrôlée d'un sport »⁴. La même

mollesse se lit dans le code du sport où l'article L. 100-2 stipule que « les entreprises et leurs institutions sociales contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives »⁵.

Au-delà de ses obligations strictement réglementaires, l'entreprise a aujourd'hui un intérêt bien compris à promouvoir le bien-être de ses collaborateurs. Il faut dire que la santé devient, en dehors de l'espace de travail, une préoccupation sociale majeure. Une récente étude⁶ précise que la pratique d'un sport est essentiellement motivée par un souci d'ordre sanitaire : « si les Français font du sport, c'est avant tout pour leur santé (80 %) ». Donnée confirmée à l'échelle européenne par l'étude TNS Opinion & Social⁷ qui place la santé au premier rang

des motivations justifiant l'engagement des citoyens européens dans la pratique sportive. C'est ainsi que l'on voit apparaître, depuis plusieurs années maintenant, des programmes de promotion de la santé au travail incluant dans une majorité des cas la pratique d'activités sportives. Lancé en 2009 par Michelin, le programme Oxygène vise à « améliorer la qualité de vie au travail en mettant à disposition de ses salariés des espaces et des activités orientés vers l'activité physique et le bien-être »⁸. Le personnel des sites clermontois du groupe bénéficie ainsi d'animations sportives, de bilans de forme personnalisés et d'échauffements pour le personnel posté. De même, le programme Santal (néologisme issu de la fusion de santé et alimentation),

1. Sociovision (2009), « La santé au travail », étude réalisée pour Malakoff Médéric.

2. T. Lardinois, M. Tézenas du Montcel (2009), « Activités physiques ou sportives pour tous », *ADSP - Actualité et dossier en santé publique*, Paris, La documentation française, n° 67.

3. Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, JO du 18.

4. Version en vigueur au 1^{er} mai 2008.

5. Loi n° 84-610 du 16 juillet 1984, JO du 17, relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives (modifiée par la loi n° 92-652 du 13 juillet 1992 puis par la loi n° 2000-627 du 6 juillet 2000).

6. Ipsos (2012), « Enquête salon Body Fitness / Ipsos / Logica Business Consulting ».

7. TNS Opinion & Social (2010), « Sport et activités physiques », Eurobaromètre spécial 334 / Vague 72-3.

8. « L'ASM et Michelin, une saga centenaire », dossier de presse.

9. M. Cox, J. Shephard Roy, P. Corey (1981), « Influence of an employee fitness programs upon fitness, productivity and absenteeism », *Revue Ergonomics*, vol. 24, issue 10.

développé par PSA Peugeot Citroën depuis 2002, sensibilise les salariés du site PSA de Rennes aux liens entre santé, alimentation et pratiques sportives.

ENTREPRENEURS ET CHERCHEURS ÉTUDIENT LA QUESTION

La multiplication de ces programmes repose sur (au moins) un postulat : des salariés en meilleure santé seraient moins absents et par conséquent plus productifs. Le conditionnel est de rigueur, tant la valeur scientifique de cette (hypo)thèse reste à bien des égards discutable. Cet engouement autour du « sport-santé » renvoie à une question particulièrement en vogue : celle du ratio coût/bénéfice lié à l'avènement d'une offre sportive au travail. Autrement dit, une entreprise aurait-elle un intérêt (financier) à promouvoir du sport *in situ*, notamment pour augmenter sa productivité ? Nombre d'entrepreneurs, mais aussi de chercheurs, s'attachent à répondre, parfois de manière partielle voire partielle, à cette question lancinante. Sans être abondantes, les recherches sur l'éventuel gain de productivité généré par la pratique d'un sport sur le lieu de travail ne sont pas rares pour autant. Voici les principales.

DES RÉSULTATS POSITIFS...

Dès le début des années 1980, l'influence d'un programme d'activités sportives sur l'état physique, la productivité et le taux d'absentéisme du personnel est évaluée¹⁰. Travaillant durant près de 10 mois sur

534 salariés volontaires répartis dans deux groupes (les « sportifs » et les « sédentaires »), les chercheurs ont observé, outre une baisse considérable du *turn-over*, une diminution du taux d'absentéisme de 22 % dans le groupe test (comparativement au groupe témoin). Ils ont également constaté un accroissement de la productivité de 3 à 4 % dans le groupe test... mais aussi dans le groupe témoin¹⁰ ! En France, il faut attendre le début des années 1990 pour qu'une institution s'empare du sujet. L'ASMT (Association nationale pour la promotion des activités physiques et sportives dans le monde du travail) a cherché à prouver que les activités sportives constituaient un « facteur de santé du salarié et de

l'entreprise »¹¹. Cette enquête pharaonique (plus de 22 000 questionnaires) montre que le taux d'absentéisme diminue au fur et à mesure que croît l'engagement des salariés dans la pratique sportive. Elle s'attache à montrer que la fréquence des accidents de travail, mais aussi des arrêts maladie, est moins élevée – en valeur absolue mais aussi en durée – chez les salariés sportifs que chez les sédentaires.

... MAIS DISCUTÉS

Cette conclusion phare – les salariés sportifs sont moins sujets à l'absentéisme – a fait l'objet d'une lourde note critique de Michel Raspaud¹². Il dénonce le ●●●

ZOOM

LE SPORT EN ENTREPRISE CIBLÉ PAR LE CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Le Centre d'analyse stratégique, institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre, a produit une note consacrée à la question « Comment inciter le plus grand nombre à pratiquer un sport ou une activité physique ? ». En effet, au-delà des efforts d'organisation d'une éducation physique et sportive obligatoire, il apparaît nécessaire d'encourager la pratique sportive, la plus régulière possible, pour le plus grand nombre, tout au long de la vie. Le sondage mené à l'échelle européenne positionne la France dans la moyenne, voire au-dessus pour ce qui est, spécifiquement de la pratique sur le lieu de travail^{**}. Cela est considéré, par les auteurs de cette note, comme un indice de potentiel développement. Dans cette optique, ces experts s'interrogent sur la place que peut occuper le monde professionnel dans le développement du sport et de l'activité physique. Leur sixième proposition se décline en trois points : 1) Conduire en lien avec les organisations patronales et syndicales une étude relative aux bienfaits de l'activité physique ou sportive sur le bien-être et la santé des salariés en entreprise ; 2) Recenser les dispositifs incitatifs existants sur le lieu de travail, en évaluer l'efficacité ; 3) Déterminer l'opportunité pour les pouvoirs publics de créer les conditions de la promotion du sport en entreprise (notamment pour les femmes).

* Note d'analyse n° 217, parue en avril 2011.

** Source : Eurobaromètre, 2009.

10. Un tel résultat renvoie à la célèbre expérience d'Elton Mayo menée à la Western Electric dans les années 1930 où il a montré que l'unique présence de chercheurs extérieurs (et les liens qu'ils avaient tissés avec les ouvrières) suffisait à faire croître la productivité, indépendamment de l'amélioration objective des conditions de travail.

11. F. Marini, M.-L. Simon-Rigaud, B. Casaubon, J. Desheulles (1991), « Les activités physiques et sportives, facteurs de santé du salarié et de l'entreprise », ASMT (Association nationale pour la promotion des activités physiques et sportives dans le monde du travail).

12. M. Raspaud (1993), « Le sport, facteur de santé du salarié ? Note critique », *Revue STAPS*, n° 31, pp. 39-46.

DOSSIER

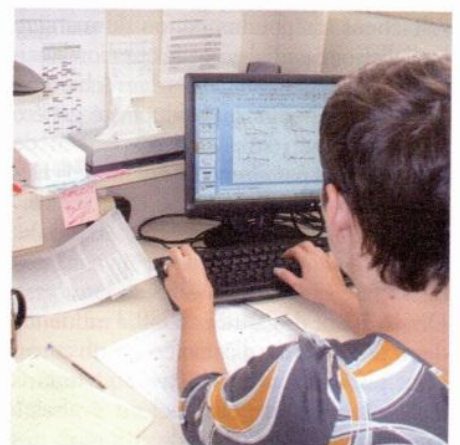
●●● fait que la santé soit « implicitement [et uniquement] définie comme le moins d'arrêts de travail possible pour la plus courte durée possible » et explique que « cette faiblesse d'arrêts et de durée » reste un indicateur partiel et ne mesure en rien le degré de santé du salarié de l'entreprise. Regrettant la confusion entre corrélation et causalité – « ce n'est pas parce que deux phénomènes varient dans le même sens qu'il existe un lien de cause à effet entre eux » –, le sociologue rappelle que les acteurs à l'origine de l'étude et de ses conclusions (une association de médecins du travail) ne sont pas « innocents » aux résultats observés¹³.

Plus récemment, l'étude Workplace Physical Activity Resource Kit¹⁴ insiste sur l'« impact positif des programmes sportifs sur l'absentéisme et la productivité » en précisant que ces derniers « peuvent réduire de 32 % les arrêts de travail et

augmenter de 52 % la productivité ». Différemment, une étude¹⁵ montre qu'en investissant 430 euros par salarié dans un programme de promotion de l'activité physique sur le lieu de travail, le bénéfice lié à la réduction de l'absentéisme est de 635 euros, soit une économie annuelle de 205 euros par travailleur. D'autres travaux alimentent cette tendance à chiffrer précisément les hypothétiques gains financiers, comme l'étude Santé Canada (2006)¹⁶ qui soutient qu'un employé « physiquement actif est 12 % plus productif qu'un employé sédentaire », qu'il est « moins sujet à l'absentéisme » et permettrait en outre « de faire économiser 250 euros par an en dépenses de santé ». Enfin, une expérimentation menée dans plusieurs centres de soins dentaires en Suède¹⁷ confirme les résultats précités : les salariés les plus sportifs voient leur nombre de journées d'arrêt de travail diminuer.

UN LIEN SPORT-SANTÉ DÉLICAT À ÉTABLIR

Derrière une apparente homogénéité des conclusions, la diversité des résultats avancés par ces études conduit, de fait, à appréhender les impacts positifs du sport avec une certaine prudence. L'équation « sport = santé = productivité » reste scientifiquement contestable. Et le fait qu'il soit désormais établi que les activités physiques et sportives, pratiquées sous certaines conditions (notamment de fréquence et d'intensité) ont des effets bénéfiques sur la santé physique, mentale et sociale (Insem, 2008¹⁸) ne doit pas nous empêcher de remettre en cause la valeur ajoutée du sport sur la santé des salariés et, *a fortiori*, sur la santé (financière) de l'entreprise. Outre le fait que les résultats de certaines recherches demeurent scientifi-



13. Cette association, qui œuvre « pour une politique de développement du sport dans l'entreprise », conclut son enquête par l'affirmation : « oui, une bonne condition physique est facteur de santé pour le salarié et l'entreprise » !

14. WHO (2003), « Health & Development through PA and Sport », Workplace Physical Activity Resource Kit,

Organisation mondiale de la santé (OMS).

15. K. Proper et al. (2004), « Cost, benefits and effectiveness of worksite physical activity counseling from the employer's perspective », *Scandinavian Journal of work, environment & health*, vol. 30, n° 1, pp. 36-46.

16. Étude Santé Canada (2006), « Les Canadiens et les Canadiennes en santé : Rapport fédéral sur

les indicateurs comparables de la santé 2006 », téléchargeable sur www.hc-sc.gc.ca/hcs-sss/pubs/system-regime/2006-fed-comp-indicat/index-fra.php.

17. U. Thiele Schwarz, H. Hasson (2011), « Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels : Effects of Worksite Health Interventions Involving Reduced Work Hours and

“ S’il peut très bien être facteur de santé et s’inscrire efficacement dans une démarche plus globale d’amélioration des conditions de travail – et de qualité de vie – au sein de l’entreprise, le sport ne constitue pas forcément, en tant que tel, un facteur de performance des salariés au travail ”

quement discutables, les indicateurs utilisés – à commencer par le principal : le taux d’absentéisme – semblent insuffisants pour proclamer la bonne ou la mauvaise santé du salarié. D’abord parce que la santé ne se réduit pas à un état physique lié au volume d’activités physiques ou sportives pratiquées. Bien d’autres facteurs, comme le sommeil, l’alimentation, les relations sociales ou l’équilibre psychologique, conditionnent (et contribuent à définir) la santé. Ensuite, on aurait tort d’oublier qu’il existe une qualité de la présence des salariés au travail. Ainsi, certains se forcent à être présents pour éviter de pénaliser leurs collègues, même s’ils ont objectivement de bonnes raisons d’être absents. À l’inverse, une étude de Sociovision (2009) révèle que « 12 % des salariés, bien que non malades, ont envie de prendre un arrêt maladie »¹⁹. La preuve qu’il ne faut pas réduire l’absentéisme à une altération de la santé.

Enfin, lorsqu’on affirme qu’une personne « qui pratique régulièrement une activité physique ou sportive permet au système de santé d’économiser 250 euros »²⁰, on a tendance à omettre que le sport est potentiellement délétère, voire pathogène. Un

cadre de Décathlon précisait il y a peu que « 36 % des accidents de travail étaient dus au sport dans et en dehors de l’entreprise »²¹ (*sic*) ! On retiendra également que les éventuels bénéfices du sport sont aussi à mettre en regard de la faible proportion de salariés pratiquant *in situ*. En moyenne, ils sont 10 à 15 % à s’adonner assidument à une pratique sportive sur leur lieu de travail²².

Dans ces conditions, le sport ne saurait être une panacée et il apparaît illusoire de partir en quête d’une hygiène de vie parfaite pour l’ensemble des salariés. S’il peut très bien être facteur de santé et s’inscrire efficacement dans une démarche plus globale d’amélioration des conditions de travail – et de qualité de vie – au sein de l’entreprise, le sport ne constitue pas forcément, en tant que tel, un facteur de performance des salariés au travail.



POUR ALLER PLUS LOIN

ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LE SPORT EN ENTREPRISE

- **Missoum et Minard (1990)** : réussir en appliquant l’esprit du sport à l’entreprise.
- **Ehrenberg (1991)** : le sport peut être utilisé pour motiver les salariés.
- **Barbusse (1997)** : les apports réciproques entre sport et ressources humaines.
- **Pichot (1997)** : le sport comme support des stratégies de légitimations personnelles des dirigeants.
- **Burlot (1999)** : le sport modifie l’image qu’ont les salariés de l’entreprise.
- **Fourré (1999)** : l’utilisation de la métaphore sportive dans les stages outdoor.
- **Waller (2002)** : à l’instar des aventuriers, des artistes et des intellectuels, les sportifs peuvent constituer une source d’inspiration pour le manager.
- **Picq (2005)** : le handballeur, au secours du manager pour développer la performance collective.
- **Delmas, Leccia et Roche (2007)** : le management à l’école du rugby.
- **Pierre (2009)** : étude de la contribution du sport au régime de mobilisation des cadres.

Pour conclure, on retiendra, pour paraphraser Piéron et Vrijens²³, que le fait de se livrer à une analyse du rapport coût/bénéfice d’une meilleure condition physique constitue une opération délicate à effectuer, notamment par le nombre de variables qui exercent leur influence et par le fait que plusieurs d’entre elles restent impossibles à chiffrer. N’en déplaise à celles et ceux qui ont un intérêt à (faire) croire aux vertus productivistes du sport ! ■

AUTEUR Julien Pierre
TITRE Maître de conférences, faculté des sciences du sport, université de Strasbourg, équipe de recherche en sciences sociales du sport (EA 1342), www.sportentreprise.com

Physical Exercise », *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, n° 53-8, pp. 838-844.

18. Inserm (2008), *Activité physique. Contextes et effets sur la santé*, Paris, Les éditions Inserm. Voir également dans ce dossier l’article p. 21.

19. Voir note 1.

20. CNAPS (2007), « L’exercice contre les maladies

liées à la sédentarité », Conseil national des activités physiques et sportives.

21. Colloque « Sport & Entreprise, un duo gagnant », FSSEP, Université de Lille 2, 7 décembre 2011.

22. J. Pierre (2009), « S’investir corps et âme en entreprise. Contribution à une sociologie de la mobilisation des cadres par le sport », thèse de doctorat

en STAPS, Université de Strasbourg.

23. M. Piéron, J. Vrijens (1991), « Livre blanc sur la condition physique des jeunes en Belgique », Bruxelles, Fondation du roi Baudouin.