



Activités physiques ou sportives pour tous

Lutter contre la sédentarité, c'est permettre la pratique d'une activité physique à tous les âges de la vie, durant la scolarité, dans le cadre de l'exercice professionnel, mais aussi au moment de la retraite. Une activité physique adaptée sera bénéfique aussi bien pour les seniors que pour les malades chroniques.

Plaidoyer pour le développement de l'activité physique ou sportive en milieu professionnel

Thierry Lardinois

Professeur de marketing, Essec, chaire internationale de marketing sportif

Magali

Tézenas du Montcel

Participante au mastère part-time Sport, management et stratégie d'entreprise de l'Essec¹

1. M. Tézenas du Montcel exerce des fonctions marketing au sein de Novartis pharma. L'essentiel de cet article est issu de la thèse professionnelle de M. Tézenas du Montcel, réalisée sous la direction de Th. Lardinois.

Chaque année en Europe, 350 millions de journées de travail sont perdues pour des problèmes de santé liés à la vie professionnelle. 35 % des travailleurs européens considèrent que leur santé est influencée négativement par leur activité professionnelle. Les pathologies dues au travail représentent en Europe entre 2,6 % à 3,8 % du produit intérieur brut.

La prévention de la santé par l'activité physique ou sportive en entreprises : autant une nécessité qu'une opportunité

Les conséquences d'un mauvais état de santé sur l'absentéisme et la réduction de productivité des entreprises font du sujet de la santé au travail un réel enjeu économique, mais également de santé publique.

Les mesures de promotion de la santé et l'instauration de programmes d'intervention dans les entreprises ont démontré qu'ils pouvaient rapporter cinq fois plus que l'investissement nécessaire en gain sur la réduction de l'absentéisme et des coûts médicaux [31]. Des études scientifiques [40] ont en effet révélé l'impact positif très sensible des activités physiques et sportives (APS) sur les salariés et l'externe en termes de : climat social, absentéisme, productivité, image ou attractivité de l'entreprise.

Des recherches québécoises ont, par exemple, montré qu'un employé physiquement actif est 12 % plus productif qu'un employé sédentaire. Chaque montant investi dans des programmes destinés à améliorer l'environnement du salarié et ses habitudes saines rapporte 2 à 3 fois sa valeur en gain de productivité sur une période de cinq ans.

L'intérêt des APS est également démontré dans la réduction de morbidité des troubles musculo-squelettiques (TMS), en particulier chez les salariés sédentaires qui montrent un gain net de morbidité sur le mal de dos.

Selon une étude de la Commission européenne de 2002, le stress au travail provoque plus de 50 % de l'absentéisme. Le récent rapport Légeron, remis au ministre du Travail, met bien en évidence l'ampleur de ce phénomène et classe le stress comme premier risque psychosocial. Or l'APS intervient en prévention secondaire de ce risque.

Éliminer un seul des facteurs de risque lié à la santé, physique ou mentale, des salariés diminue l'absentéisme de 2 % et augmente la productivité de 9 %.

Outre les bénéfices en termes d'absentéisme et de productivité, le fait que l'entreprise soit impliquée dans des programmes de santé a un impact positif sur son image : 81 % des personnes interrogées en 2006 disent avoir dans ce cas une meilleure image de l'entreprise

et 73 % sont davantage tentées d'utiliser les produits et services qu'elle propose. L'implication dans des programmes de santé influence aussi l'attractivité de l'entreprise, tant en termes de recrutement que de souscription en Bourse à ses actions.

Compte tenu que 65 % de la population mondiale est très régulièrement présente sur un lieu professionnel [31], tous les éléments présentés ci-dessus militent pour que le monde du travail soit considéré comme une base privilégiée d'actions de promotion de la santé et que les APS soient intégrées au sein de l'entreprise dans une approche globale visant une meilleure hygiène de vie et une réduction du stress des salariés.

Les salariés sont demandeurs, en particulier les jeunes générations, d'un mieux-être au travail. Dans les enquêtes qui ciblent les interventions possibles de l'entreprise sur la santé, le fait de rendre l'environnement moins pollué d'une part et d'aider ses salariés à acquérir une meilleure hygiène de vie d'autre part est cité en premier. Face à un contexte général dégradé, les salariés sont en demande d'amélioration du climat social comme de bien-être au sein des entreprises. D'après une étude portant sur 90 000 salariés, 29 % des salariés européens et 22 % des salariés français estiment que leur direction générale se soucie peu de leur satisfaction et de leur bien-être. Pourtant, 99 % des entreprises déclarent que le bien-être des salariés est un enjeu important pour l'entreprise. Les faits sont plus révélateurs, car seulement 42 % d'entre elles ont mis en place des mesures concrètes pour prévenir une dégradation de la qualité de vie [40].

Les grandes institutions internationales se mobilisent... la France s'ébroue

Le sujet des APS en milieu du travail fait l'objet de recommandations au niveau européen et mondial. Tant l'Europe, *via* le programme « Move Europe » et l'European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP), que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ont émis un certain nombre de recommandations. On notera les principales recommandations de l'OMS [31] :

- Définir des objectifs clairs ;
- Lier les programmes avec les objectifs stratégiques ou tactiques de l'entreprise ;
- Impliquer le management ;
- Communiquer de façon systématique et ciblée ;
- Impliquer les employés à tous les stades du programme ;
- Créer un environnement favorable ;
- Adapter le programme aux normes sociales ;
- Envisager l'utilisation de mesures d'incitation auprès des employés ;
- Impliquer tous les acteurs ;
- Évaluer les programmes.

En France, l'activité physique est absente des représentations du mieux-être au travail

Encore trop peu d'entreprises françaises sont réellement engagées dans une démarche s'appuyant sur l'activité

physique ou sportive de façon holistique. D'après l'enquête BVA, réalisée en 2006 pour l'INPES et l'Anpaa auprès de 811 directeurs des ressources humaines (DRH), la santé au travail, dans le cadre de leur entreprise, évoque avant tout pour eux des préoccupations en termes de prévention des risques professionnels (34 % dans les entreprises de plus de 50 salariés, 24 % dans les très petites entreprises — TPE), de respect des règles de sécurité (respectivement 24 % et 21 %), puis de santé du personnel et de bien-être des salariés (22 % et 18 %) [40].

Il existe pourtant des démarches pionnières en France

Certaines entreprises mènent des projets d'actions, comme par exemple l'échauffement des ouvriers sur les chantiers, l'organisation d'événements tels que des journées ou des semaines « santé et bien-être », des opérations de sensibilisation et d'accompagnement *via* les intranets ou les revues internes, l'implantation de salles de sport au sein de l'entreprise, des cours de relaxation, de yoga, formation aux gestes et postures, etc. Les initiatives sont extrêmement variées et dépendent du type de métier et de la taille de l'entreprise. Par ailleurs, il faut noter que l'évaluation de ces programmes n'est pas toujours intégrée dans la démarche.

L'entreprise est un microcosme idéal pour développer l'activité physique

Le temps est l'un des facteurs limitant de la pratique d'activités physiques ou sportives. Le manque de temps ainsi que les contraintes familiales et professionnelles sont parmi les premiers freins aux APS cités par les Français, et en particulier par les femmes dont le niveau de pratique est inférieur à celui des hommes [15]. Compte tenu du temps quotidien passé en entreprise, on perçoit l'opportunité de développer la pratique d'activités physiques ou sportives en l'intégrant dans le temps total d'une journée de travail, incluant notamment les transports.

Les activités représentent par ailleurs un public captif qu'il est plus facile d'atteindre de façon continue et personnalisée. L'entreprise offre un cadre idéal à des actions de proximité qui sont l'un des facteurs clefs de succès des programmes de prévention et de promotion de la santé.

L'activité physique ou sportive véhicule des valeurs de dynamisme, de mouvement, de performance, d'esprit d'équipe qui en font un sujet très attractif et synergique pour l'entreprise dans ses dimensions managériales et concurrentielles.

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de leur rôle en matière de santé, de leurs clients et de leurs salariés. Le « désir de santé » des Français a été compris par un nombre croissant d'entreprises et intégré dans leur politique interne et externe [39].

Comment les entreprises peuvent-elles intégrer l'activité physique et sportive ?

Le rapport préparatoire au Plan national d'activités physiques et sportives (Pnaps) a émis de nombreuses recommandations, que nous résumerons ici en quelques points.



L'ensemble des acteurs internes (direction générale, salariés, management, partenaires sociaux, direction des ressources humaines, médecine du travail, service communication) et externes (collectivités territoriales, caisses régionales d'assurance maladie, monde sportif, secteur privé et institutions) peuvent se saisir de ces propositions.

Les recommandations du Plan national d'activités physiques et sportives visent à :

- mobiliser les acteurs internes et externes à l'entreprise,
- tirer parti de la composante environnementale de l'entreprise,
- lever les freins,
- considérer la contrainte « temps »,
- profiter des opportunités et des dynamiques en cours,
- veiller à s'adapter au type de métier et à la taille de l'entreprise.

Parmi les 42 recommandations émises, le Plan national d'activités physiques et sportives considère prioritaires les mesures suivantes :

1. Sensibiliser les acteurs internes aux entreprises (les salariés, le management, les directions des ressources humaines, les partenaires sociaux) à l'intérêt d'utiliser l'activité physique ou sportive comme « fil rouge » dans une démarche globale d'amélioration de la qualité de vie en entreprise.
2. Intégrer les APS en entreprise au titre de la prévention secondaire du stress tel que le recommande le rapport Légeron.
3. Créer un référentiel qualité d'intervention en entreprise référençant les apports possible des acteurs externes à l'entreprise.
4. Sensibiliser et former les médecins du travail à la prescription et au suivi des APS.
5. Impliquer les collectivités territoriales, en particulier pour aider les petites et moyennes entreprises (PME) et TPE.

6. Passer d'une politique de prévention du risque à une démarche santé/bien-être.

7. Sensibiliser les conseillers des caisses régionales d'assurance maladie à la démarche APS en entreprise.

8. Utiliser l'entreprise dans sa composante environnementale (locaux, environnement direct, plan de déplacement d'entreprise, responsabilité sociale d'entreprise).

9. Intégrer les APS dans le document unique formalisant l'évaluation des risques professionnels et les mesures de prévention.

La campagne « Retrouver la forme en 3 escaliers » est un exemple d'intervention simple à mettre en place et ayant démontré son efficacité en terme de santé publique. L'objectif est de monter 3 étages 3 fois par jour, soit moins de 10 minutes intégrées dans une journée normale de travail.

Outre les recommandations évoquées ci-dessous, nous pourrions ajouter : intégrer dans les cursus de formation des responsables de ressources humaines (RH) une sensibilisation aux bienfaits de la pratique des APS en entreprise. Cela devrait être étendu à toutes les formations des futurs managers.

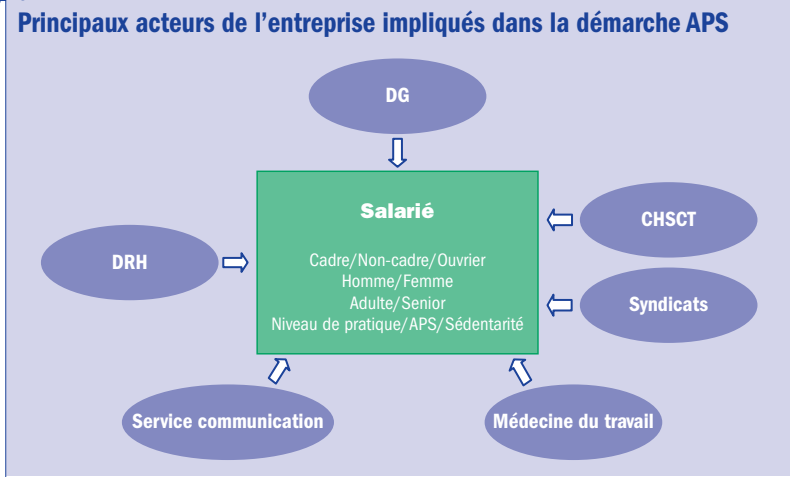
Les recommandations présentées ci-dessous peuvent être suivies assez aisément par de grandes entreprises disposant de structures managériales importantes. L'application de ces recommandations par des petites ou très petites entreprises, qui forment l'essentiel du tissu de l'entrepreneuriat français, est beaucoup moins évidente. Afin de donner accès à des programmes d'APS à toutes les entreprises, il convient de trouver des relais efficaces permettant de définir une démarche commune simplifiée et de mutualiser les ressources. En collaboration avec les associations professionnelles, les mairies, les communautés de communes ou les départements pourraient développer des programmes pour les commerçants, les artisans et l'ensemble des petites entreprises de leur territoire afin qu'elles ne se voient pas exclues du plan national. C'est certainement dans la proximité que ces entreprises trouveront le meilleur soutien logistique. Le référentiel recommandé devrait pouvoir leur être appliqué avec une adaptation à la taille de l'entreprise. Cela est rendu possible, car il existe déjà des offres de services du secteur public et privé qui peuvent convenir à ces petites structures.

Conclusion

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), déclinaison du concept de développement durable au niveau de l'entreprise, est une porte d'entrée dans l'entreprise à privilégier pour l'approche sport/santé. En effet, de nombreuses directions générales et directions des ressources humaines sont très sensibilisées au développement durable. La citoyenneté d'entreprise passe entre autres par la « santé durable », non seulement de ses clients mais aussi de ses employés.

Les interventions APS doivent être réfléchies conjointement avec les autres projets transverses de l'entreprise. Pour ne pas être perçu comme un programme supplémentaire imposé par la direction générale, le développement

figure 1



des APS peut être utilisé comme une ressource, un « fil rouge » à la mise en place d'une vision cohérente porteuse d'autres projets stratégiques ou tactiques de l'entreprise.

Au-delà de la question prioritaire du temps de travail à discuter avec les partenaires sociaux, il faut aussi tenir compte de règles qui feront l'objet de recommandations aux entreprises souhaitant intégrer la démarche de prévention-sport-santé :

- Respect du volontariat.
- Professionnalisme des intervenants.
- Fixation d'objectifs clairs.
- Adaptation et personnalisation aux salariés.
- Implication du management et de la médecine du travail.

● Discours constructif sur la notion de bien-être individuel et collectif.

- Positionnement du salarié au centre de la demande.
- Implication des salariés dans leur propre programme par des groupes de travail au sein des entreprises.
- Aménagement du lieu de travail (privilégier les escaliers, installation de douches, espace rangement de vélos...) et de son accès (incitation à venir à pied, vélo, roller...) [40].

Avec le milieu scolaire, l'entreprise est sans aucun doute le microcosme le plus adéquat pour mettre en place ces règles et les politiques susceptibles de faire face aux enjeux de santé publique qui s'imposent à nos sociétés d'abondance mues par la productivité. ¶

Les activités physiques ou sportives en lien avec la santé (APS-S) à l'université

La santé des étudiants est un enjeu majeur de santé publique qui conditionne à la fois la réussite dans les études et la qualité de vie au-delà du parcours universitaire. C'est à cette période de leur vie que la pratique d'une activité par les jeunes fait une chute souvent décisive. En effet, parmi les 1 400 000 étudiants en France, seuls 10 à 20 % pratiquent une activité physique ou sportive grâce aux services universitaires des activités physiques et sportives (Suaps). Ceux qui ont un problème de santé s'adressent au service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Siumpss) en charge des problèmes de santé et de la prévention. Tous les autres (les trois quarts environ, d'après l'Observatoire de la santé de Grenoble) considèrent qu'ils vont bien et ne vont vers aucune de ces deux structures institutionnelles.

Pour enrayer cette chute de la pratique physique liée en particulier à l'arrêt des cours obligatoires d'EPS du milieu scolaire, on peut agir simultanément à deux niveaux. D'abord, par des actions ouvertes à tous, y compris à ceux qui ont le sentiment d'avoir un niveau suffisant pour faire partie d'un cours structuré, et dans le domaine de la formation.

Pour cela, il faut, en premier lieu, augmenter l'offre et la diversité des pratiques d'endurance pour répondre aux recommandations des experts du rapport Inserm. Cette offre de cours, basés sur la marche, la course et le vélo, existe déjà, mais elle devra être significativement augmentée durant la semaine et le week-end. Concrè-

tement, il s'agit de séances de randonnée pédestre avec plusieurs niveaux de pratique en termes d'intensité, de footings par groupes de niveau (en particulier des niveaux débutants) associés ou pas à des parcours santé, de séances d'initiation et de perfectionnement en vélo tout terrain (VTT), de randonnées VTT, de balades à vélo à la campagne, mais surtout en ville. Incontestablement, c'est la diversité des propositions, des créneaux horaires et des niveaux d'intensité variés qui fera la réussite du programme. À côté de ces activités de type aérobie, les recommandations Inserm intègrent des activités de renforcement musculaire (contre résistance) que les universités proposent déjà sous forme d'une grande variété de cours de préparation physique, fitness et musculation, qu'il faudra aussi augmenter quantitativement, et des cours de gymnastiques plus douces : stretching, relaxation, tai-chi-chuan, qui sont une première approche très appréciée par de nombreux étudiants.

Toutes ces propositions constituent des pratiques en soi, mais sont aussi une porte d'entrée vers la très grande diversité des activités physiques sportives et artistiques (Apsa) proposées par tous les Suaps de France, avec lesquelles elles sont totalement complémentaires.

Parallèlement à cette action, et pour en optimiser l'efficacité, les universités devraient inciter les étudiants à utiliser les moyens de mobilité active pour leurs déplacements quotidiens. À l'exemple de ce qui existe déjà dans certains campus, où l'utilisation de vélos est largement

facilitée par des aides financières et une prise en charge matérielle totale.

La mise en place d'un test d'évaluation de la forme commun, Diagnoform, serait un indicateur intéressant de l'état de forme des étudiants sur tout le territoire. Il pourrait être intégré d'abord dans les unités d'enseignement (UE) Sport qui entrent dans la validation de certains diplômes, puis proposé dans un deuxième temps à l'ensemble des étudiants et valorisé dans le cadre du cursus.

Au plan de la formation, l'action se situera à deux niveaux, d'abord par des enseignements sur l'efficacité des APS à des fins de bien-être dans toutes les UE Sport dans lesquelles ils feront l'objet d'un contrôle. En parallèle, il faudra créer des UE spécifiques APS-S pour attirer les étudiants qui n'ont pas fait de sport depuis longtemps. Il s'agit de leur faire découvrir la diversité des pratiques physiques, loin des images de compétition et de technicité qui les rebutent, pour leur faire acquérir les bases des bonnes pratiques physiques.

Pour que cette démarche puisse aboutir, elle doit reposer sur une collaboration forte entre, d'une part, les services des sports et de médecine préventive et, d'autre part leurs soutiens traditionnels, Crous et mutuelles étudiantes, autour d'un programme commun : Universanté. La communication autour de ce programme devra être faite avec le concours des associations étudiantes pour permettre une diffusion la plus large et la plus ciblée vers ce public spécifique, auprès duquel les injonctions et recommandations moralisatrices n'ont pas d'impact. ¶

Paul Alart
 Directeur des Sports de l'université Paris-Descartes (Paris)