

Chefs d'entreprise : soyez sport !



GUIDE PRATIQUE DU SPORT EN ENTREPRISE





PARTENAIRES NATIONAUX



PARTENAIRES INTERNATIONAUX



www.franceolympique.com



Cette première version du guide sport en entreprise a été conjointement réalisée par les équipes du **CNOSF** et du **MEDEF**.

Ce document sera alimenté et tenu à jour régulièrement, notamment grâce à la publication d'un nouveau volet sur les fédérations sportives en Septembre 2013. D'ici là, de nouvelles fiches d'entreprises, des focus, des rapports d'analyse, des interviews viendront enrichir le guide.

Le guide est consultable en ligne aux adresses suivantes :

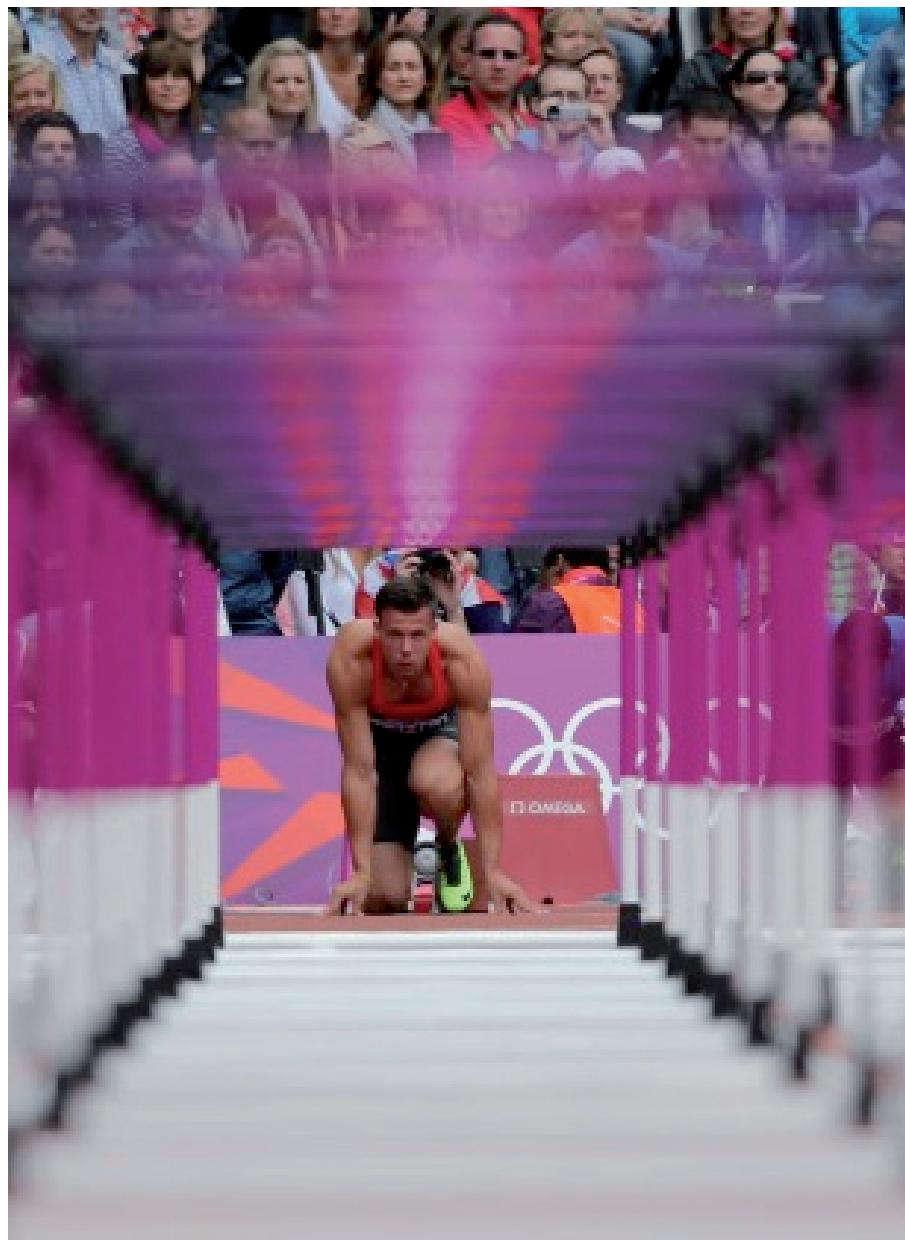
Sur le site du **CNOSF** : <http://franceolympique.com/sportsetentreprises.php>

Sur le site du **MEDEF** : www.medef-sport.fr

Que vous soyez une entreprise, une fédération, une collectivité etc. vous pouvez enrichir ce guide en nous faisant part de votre expérience. Pour ce faire n'hésitez pas à prendre contact via le site du **CNOSF** ou du **MEDEF**.

Le **CNOSF** et le **MEDEF** remercient toutes les entreprises ainsi que les fédérations du conseil interfédéral du sport en entreprise qui ont apportées leurs concours à la présente édition ainsi qu'à toutes celles qui l'enrichiront..





ÉDITOS



Denis Masseglia, président du Comité National Olympique et Sportif Français

Les deux mondes du sport et de l'entreprise se sont rapprochés depuis quelques années parce que « faire du sport un enjeu pour la France » est une ambition légitime et partagée par les deux acteurs.

Dans ce contexte une convention partenariale a été signée en 2010 entre le Medef et le CNOSF. Ce premier guide du sport en entreprise en est la manifestation concrète. Il se veut à la fois une boîte à outils et le promoteur d'un débat engagé et partagé. Les entreprises en sont les premières destinataires : les informer, les conseiller, et les encourager à OSER le SPORT, tels sont les objectifs de ce guide. Suivront des chapitres et des analyses consacrés aux fédérations sportives puis aux collectivités territoriales.

Ce guide sera actualisé chaque trimestre pour témoigner de l'actualité du sport en entreprise. Parmi les innombrables possibilités que le sport offre aux entreprises, le développement de la pratique physique et sportive des salariés, l'utilisation du sport dans le management, le renouvellement des pratiques et des formes de partenariat, la formation et l'insertion professionnelle des athlètes de haut niveau, sont autant de champs et de challenges que nous pouvons et devons relever.

Le sport est une richesse à partager ; ensemble, nous pouvons lui donner les moyens d'être bénéfique pour l'entreprise, facteur d'épanouissement pour les salariés et vertueux pour la société toute entière. Osons le pari « sport et entreprise ». Créons le réflexe sport et agissons ensemble pour que demain la pause sport remplace la pause tabac...

Puisse ce guide y contribuer.



Philippe Joffard, président du Comité Sport du Medef

« L'impact positif de la pratique d'activités physiques et sportives en entreprise sur la performance globale de celle-ci est aujourd'hui en passe d'être reconnu. Développer la pratique d'activités physiques, faire du sport un choix, placé sous le signe de la volonté et de l'adhésion du chef d'entreprise comme des salariés, peut constituer un nouvel outil managérial à même de réinscrire l'Homme au cœur du projet de l'entreprise.

Parce que le sport apprend l'esprit d'équipe, l'échange, le partage, la réussite, l'objectif en commun mais aussi l'accomplissement individuel, il peut donner du sens et responsabiliser les salariés.

Parce que le sport peut apporter de l'émotion, de l'énergie, de l'innovation, il peut s'intégrer dans un mode de management attentif au développement professionnel de chacun.

Parce que le sport permet d'oser, qu'il apprend la remise en question, à analyser ses échecs mais aussi ses victoires, il peut inciter à la reconnaissance du courage dans l'entreprise, à la prise d'initiative et au droit à l'erreur. Pour toutes ces raisons, j'encourage le plus grand nombre de dirigeants à faire entrer le sport dans leur entreprise.»



GUIDE PRATIQUE du SPORT en ENTREPRISE
Édition Novembre 2012



SOMMAIRE

1. À vos marques : ce que vous propose ce guide

2. Prêt : les bénéfices de la mise en place d'un dispositif sport en entreprise

3. Partez : lignes directrices pour la mise en place d'un dispositif sport en entreprise

4. Fiches entreprises et sport

À consulter sur les sites internet du CNOSF et du MEDEF

5. Annexes

À consulter sur les sites internet du CNOSF et du MEDEF



A VOS MARQUES

Ce que vous propose ce guide

Les principales clefs pour comprendre les enjeux de la pratique sportive dans l'entreprise

La pratique régulière d'activités physiques dans l'entreprise est en plein essor. Loin d'être une mode, elle répond à des enjeux économiques, sanitaires et sociaux importants.

Une méthodologie simple et des exemples pratiques

L'identification des intérêts de la promotion du bien-être dans l'entreprise

- Un cadre pour une mise en place concrète
- Des programmes sportifs originaux et pertinents déjà mis en place dans les entreprises



Crédit photo CNOSF/DPPI/KMSP



PRETS ?

Pourquoi promouvoir la pratique sportive dans votre entreprise ?



Credit photo CNOSF/DPPI/KMSP

Un thème imposé par le contexte et la réglementation : le bien-être au travail

Pour le chef d'entreprise, la question du bien-être au travail peut apparaître annexe voire hors sujet. Pourtant, l'impact du bien-être sur la performance globale de l'entreprise et sur la santé et la sécurité au travail ne doit pas être sous-estimé. D'autre part, la réglementation du travail enjoint aux employeurs de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé de leurs salariés.

Santé et travail : trois niveaux d'intervention

- La santé professionnelle et les exigences sécuritaires : interventions (basées sur des exigences réglementaires) dont le but est de protéger les salariés des risques professionnels.
- La gestion de la santé : intervention réactive comprenant le retour au travail, la gestion du handicap.
- La promotion et la prévention : intervention sur la promotion et la pérennité de la santé, la nutrition, les activités physiques et sportives.



Un enjeu de compétitivité ?

Au-delà du respect de dispositions réglementaires, l'aspiration au bien être des salariés recouvre d'autres enjeux pour le chef d'entreprise : permettre aux salariés de disposer des meilleures conditions de travail, c'est en définitive donner à l'entreprise des atouts compétitifs supplémentaires fondés sur une valorisation attentive et respectueuse du capital humain. Parce que le sport peut contribuer à consolider la dimension humaine de l'entreprise, il participe d'un nouveau management. Parce que le sport peut contribuer à donner une dimension humaine à l'entreprise, il participe aussi à un nouveau management qu'un nombre croissant de chefs d'entreprise a choisi d'adopter.



Crédit photo CNOSF

Promotion du club ambition sport à l'occasion de l'université du MEDEF en 2011. Laurence Parisot présidente du MEDEF et Jean Pierre Mougin secrétaire général du CNOSF.

Un nouveau management

L'activité professionnelle est un élément majeur de l'épanouissement personnel. De celui-ci naît l'engagement du salarié, essentiel à la performance de l'entreprise. Cet engagement ne se décrète pas. Il se suscite. Il s'entretient. Parce que les ressorts et les modalités de cet engagement ont changé ces dernières années, la mise en place de nouveaux outils managériaux est devenue aujourd'hui nécessaire. Ils concourent à donner du sens et à responsabiliser les salariés. Ces derniers s'efforcent de créer un environnement de travail favorable à leur engagement. Ils revisitent enfin les modes de rétribution et de reconnaissance.



Crédit photo CNOSF/DPPI/KMSP

Le sport comme outil managérial

Développer la pratique d'activités physiques, faire du sport un choix, placé sous le signe de l'adhésion, peut constituer un nouvel outil managérial à même de réinscrire l'Homme au cœur du projet de l'entreprise. Parce que le sport apprend l'esprit d'équipe, l'échange, le partage, la réussite, l'objectif en commun mais aussi l'accomplissement individuel, il peut contribuer à donner du sens au travail et responsabiliser les salariés. Parce que le sport peut apporter de l'émotion, de l'énergie, de l'innovation, il peut s'intégrer dans un mode de management attentif au développement professionnel de chacun. Parce que le sport permet d'oser, qu'il apprend la remise en question, à analyser ses échecs mais aussi ses victoires, il peut inciter à la reconnaissance du courage dans l'entreprise, à la prise d'initiative et au droit à l'erreur.



Fidéliser ses collaborateurs

Parmi les préoccupations prioritaires des dirigeants de PME, le recrutement et la fidélisation des salariés arrive généralement à la première place. Fidéliser un collaborateur, dans un monde économique sans cesse changeant, c'est disposer d'un levier de performance considérable. Lui proposer la pratique d'activités sportives sur son lieu de travail peut permettre une meilleure implication. Celle-ci est essentielle dans une TPE ou une PME au regard de l'enjeu que constitue la fidélité des collaborateurs à l'entreprise elle-même.

Sport / Stress : 1 - 0

La performance globale de l'entreprise peut être fortement affectée par le stress. Les effets sont nombreux : manque de concentration, baisse de la motivation, hausse des coûts liés à l'absentéisme et aux problèmes de santé ou bien encore de rotation élevée du personnel. L'incitation des salariés à la pratique d'une activité physique ou sportive, ou la sensibilisation aux bienfaits d'une pratique physique et sportive peut avoir des résultats probants.

Sport / Troubles musculo-squelettiques : 1 - 0

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) représentent un enjeu social et économique capital, tant pour la santé des salariés que pour la performance des entreprises. L'ensemble des TMS indemnisés a ainsi engendré en 2008 la perte de 8,4 millions de journées de travail. 787 millions d'euros de frais ont été couverts par les cotisations des entreprises pour les actifs du régime général et environ 60 millions d'euros pour les actifs agricoles, selon la Caisse National de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés. À cela s'ajoute la perte de performance pour l'entreprise liée à la gestion des absences, à la réorganisation, au maintien d'un niveau de productivité et de qualité satisfaisants. La pratique d'une activité physique a une action préventive importante sur la survenue des TMS. Elle permet aussi des retours plus rapides au travail après un traumatisme.



Credit photo CNOSF/DPPI/KMSP

Séance d'activités physiques et sportives «santé bien-être» dans le cadre de l'opération Sentez-vous Sport



Juniors et seniors : des sportifs en puissance

L'entreprise doit faire face au vieillissement de ses collaborateurs. Le nombre d'actifs de plus de 50 ans a fortement augmenté depuis six ans et va encore croître au cours des cinq prochaines années. Cette situation entraîne des conséquences en termes de management et d'évolution des postes de travail. Ce vieillissement de la population active pousse à traduire en actes le concept «d'active age*», notamment sur le lieu du travail, afin de permettre aux seniors de rester en forme grâce à une pratique régulière d'activités physiques et sportives. Pour attirer, engager et fidéliser, l'entreprise doit désormais jouer sur plusieurs leviers. Hier, les leviers de motivation s'appuyaient principalement sur des éléments extrinsèques au salarié : la garantie de l'emploi, le salaire. Aujourd'hui, il est nécessaire de mobiliser les

motivations intrinsèques des collaborateurs : le développement des compétences, l'accès à des formations qualifiantes, mais aussi sur la qualité de la relation avec le management et la réputation de l'entreprise. Parce que les jeunes sont plus sensibles à leur environnement de travail que leurs ainés, l'entreprise doit aussi pouvoir répondre à leur intérêt croissant pour les activités physiques et sportives.

*Le concept de vieillissement actif s'est développé au cours des années 90, lors de la conférence gouvernementale du G8 à Denver en 97.

Le sport est bon pour l'entreprise et ses salariés

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a fourni des informations sur l'efficacité et l'impact économique des activités physiques sur la santé ainsi que dans le cadre d'actions déployées sur le lieu du travail. En voici la synthèse :

Bénéfice de l'activité physique et sportive (APS) sur la santé

- L'APS régulière et adaptée **réduit** le **risque de mortalité prématuée** à tout âge et toutes causes confondues.
- La pratique régulière d'APS d'intensité modérée **contribue au bien-être et à la qualité de vie**.
- L'APS **maintient et développe** la **fonction musculaire**.
- l'APS variée **développe** le **capital osseux** pendant la croissance et freine son déclin à l'âge adulte.
- L'APS est un élément important de la prévention et du **traitement des maladies cardiovasculaires**.
- L'APS a un rôle déterminant dans la **prévention du diabète** de type 2 (ou non insulinodépendant).
- L'APS est un **traitement** à part entière de la **broncho-pneumopathie chronique** obstructive (BPCO).
- La pratique régulière d'une APS permet de limiter **le prise de poids** et participe à son contrôle.
- L'APS **réduit** le risque de développer certains **cancers** (sein, colon, endomètre...)
- L'APS, pratiquée de façon régulière, agit dans la **prévention** et le **traitement** des **maladies ostéoarticulaires et neurodégénératives**.
- L'APS est un moyen privilégié de **rééducation**, de réadaptation fonctionnelle et d'intégration des personnes en situation de handicap.
- L'APS est un facteur **d'équilibre** de la **santé mentale**, surtout lorsqu'elle est modérée.
- L'APS présente des **effets spécifiques** aux différents âges de la vie de la **femme**.
- L'APS d'intensité modérée intervient de manière très **positive** sur la **santé** des **personnes âgées**.

source OMS



Bénéfices de la pratique d'une activité physique et sportive sur le lieu de travail

Types de bénéfices	Bénéfices pour les salariés	Bénéfices pour les employeurs
Changements positifs	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la condition physique • Contrôle de poids • Réduction de consommation de tabac et d'alcool 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de l'absentéisme • Réduction des accidents de travail • Amélioration des relations au travail • Amélioration de la qualité du travail • Amélioration de l'engagement des salariés • Amélioration de l'attractivité de l'entreprise et de la fidélisation des salariés
Bénéfices psycho-sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du bien-être physique • Amélioration de la santé • Réduction des risques de maladies chroniques • Réduction des troubles musculo-squelettiques • Réduction du stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du moral des salariés • Amélioration de la concentration des salariés • Impact positif sur la culture d'entreprise • Amélioration des rapports sociaux • Amélioration de la satisfaction au travail • Réduction du stress
Bénéfices financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des dépenses de santé • Meilleur enthousiasme • Meilleure satisfaction au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts de santé • Réduction des coûts dûs à l'absentéisme • Retour sur investissement (cf : annexes)

source OMS



PARTEZ !

3 étapes pour gagner

Vous souhaitez contribuer à la santé et au bien-être de vos collaborateurs en utilisant l'activité physique et sportive ? Ce guide est fait pour vous ! Trois étapes sont nécessaires :

- 1. Les fondations** : définition du domaine d'application ainsi que des principes clefs pour la mise en place d'un programme d'activités physiques et sportives sur le lieu du travail.
- 2. Les niveaux d'intervention** : chaque niveau comprend un éventail d'actions.
- 3. Les lignes directrices** : pour intégrer l'activité physique sur le lieu du travail.

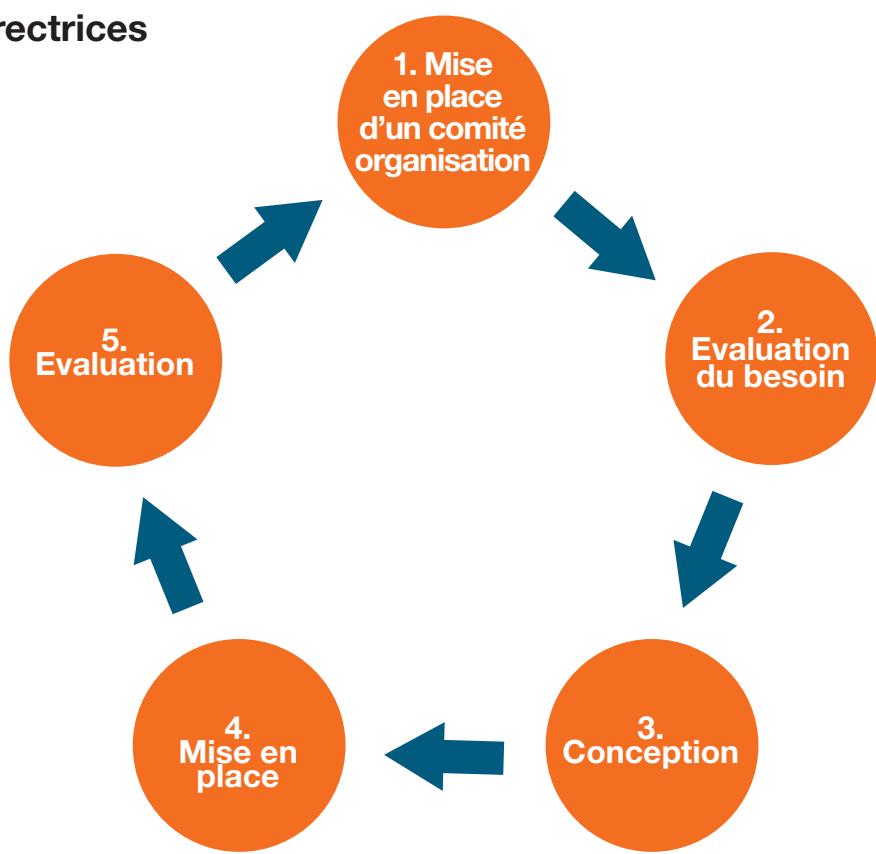


Crédit photo CNOSF/DPPI/KMSP



Optimiser la contribution de l'entreprise à la santé et au bien-être de ses salariés

Les lignes directrices



Les niveaux d'interventions

Niveau individuel

Niveau social

Niveau managerial

Niveau environnemental

Les fondations

Domaine d'application

Principes clefs



1. Les fondations

Définition

Les fondations concernent le domaine d'application ainsi que les principes clefs.

Domaine d'application

Promotion et développement d'activités physiques et sportives sur le lieu du travail pour tout type d'entreprise.

7 Principes clefs du dispositif :

- Soutien de la direction
- Intégré au management
- Implication de toutes les parties prenantes
- Appuyé sur une analyse explicite des besoins de l'entreprise et des salariés
- Ciblage et cadrage des actions
- Variété des actions pour impliquer le plus grand nombre d'acteurs
- Développé sur le moyen/long terme dans une perspective d'amélioration continue

2. Les niveaux d'intervention

De récentes études ont démontré qu'une approche systémique favorise la promotion et le développement de la pratique des salariés dans les organisations.

On identifie 4 niveaux d'intervention :

- Individuel
- Social
- Managérial
- Environnemental

Niveau «Individuel»

Définition

Le niveau individuel englobe la condition physique du salarié et son état de santé (ex : problème de dos), les caractéristiques démographiques (ex : son âge et son sexe) ainsi que son niveau de connaissances, son attitude et ses aptitudes. Les connaissances comprennent ce que les employés savent à propos des bienfaits de l'activité physique.

L'attitude correspond à ce que pensent les salariés de l'activité physique.

L'aptitude fait référence aux outils/dispositifs mis à la disposition des salariés afin qu'ils commencent et prennent part à l'activité.



Crédit photo CNOSF/DPPV/KMSP
Dispositif «Mets tes baskets» au siège de la Française des Jeux avec une initiation tennis de table par Jean Philippe Gatien en 2011



Questions relatives au niveau individuel que l'entreprise doit se poser :

- L'organisation a-t-elle consulté ses salariés?
- Quelles sont les caractéristiques des salariés (âge, sexe, statut etc.)
- L'organisation a-t-elle évalué les connaissances, l'attitude et les aptitudes des employés face à l'activité physique?
- L'organisation met-elle à disposition des salariés des informations sur l'activité physique (intérêt, bienfaits, possibilités)?
- Est-ce que tous les salariés ont les mêmes possibilités d'accès à l'information ainsi qu'aux actions proposées?
- Est-ce qu'une attention particulière est portée aux salariés en situation particulière (handicapés mentaux, physiques etc.)?

Quelques idées de mise en oeuvre :

- Assurer chaque semaine le suivi de votre activité physique (podomètres, logiciel Smartphone, sites internet spécialisés etc.).
- Conserver sur le lieu du travail ses vêtements et équipements sportifs.
- Offrir la possibilité de se renseigner en interne sur les offres en matière de pratiques d'activités physiques et sportives.
- Télécharger des applications spécialisées (internet ou Smartphone) et devenez « sportif 2.0 ».
- Demander une formation pour devenir «coach en entreprise» (différentes activités et spécialités possibles) via le droit individuel à la formation.
- Encourager et faciliter le fait de venir au travail à pied ou en vélo.
- Encourager et récompenser les salariés qui sont force de proposition auprès de l'entreprise pour initier, proposer et mettre en place une activation sport en entreprise.



Décoration des locaux du Groupe BPCE



Niveau «Social»

Définition

Le niveau social concerne d'une part les relations se développant au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'extérieur et, d'autre part, la culture de l'entreprise.

Questions relatives au niveau social que l'entreprise doit se poser :

- Existe-t-il un climat social favorisant l'activité physique sur le lieu du travail?
- Les employés sentent-ils que leurs collègues soutiennent l'activité physique? - Le dispositif est-il lié avec d'autres événements extérieurs?
- L'organisation fait elle connaitre son dispositif?
- L'organisation fait-elle la promotion d'une culture sportive?
- L'organisation offre-t-elle une certaine forme de reconnaissance aux salariés qui participent aux activités physiques et sportives?



Crédit photo CNOSF/DPPI/KMSP

Opération une Journée sur l'eau, EDF

Quelques idées de mise en oeuvre :

- Mettre en avant de manière régulière et ponctuelle le panorama des offres proposées en interne (émanant du CE, de l'association sportive, de la direction, des offres externes etc.).
- Organiser des jeux intra-entreprises et inter-entreprises (dans un cadre formel, celui de la FFSE ou des différentes fédérations nationales, ou informel, en mobilisant les ressources internes).
- Ouvrir si possible aux ayants droits.
- Organiser des événements de mobilisation interne tels que des tournois entre les membres du personnel, des défis intra et inter services (triathlon en entreprise, défis podomètres etc.)
- Inciter à la pratique libre auto-organisée (course à pied, natation, groupe de marche, autres activités etc.) le matin, le midi ou le soir.
- Développer le concept du « sparring Partner » en interne, via l'intranet, le développement d'une application Smartphone, des affiches etc.



Crédit photo Allianz

Étape du Défi Running Allianz en 2012 à Nantes



Niveau «Managérial»

Définition

Le niveau managérial prend en compte l'influence des caractéristiques de l'entreprise et des mesures prises en matière de promotion et de développement de l'activité physique et sportive pour les salariés. Cela comprend les ressources humaines, financières et techniques mises en place pour soutenir l'activité. Cela correspond aussi à l'allocation de temps pour la pratique d'une activité physique et sportive, à la reconnaissance officielle de la participation à un programme d'activité physique, pour les déplacements domicile / travail etc.

Questions relatives au niveau managérial que l'entreprise doit se poser :

- Le dispositif est-il soutenu par la direction ?
- Les ressources allouées sont-elles suffisantes?
- L'entreprise missionne-t-elle une personne qualifiée pour gérer tout ou partie du dispositif?
- Le coût de l'activité est-il pris en charge par l'employeur?
- L'activité est-elle mise en place à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise?



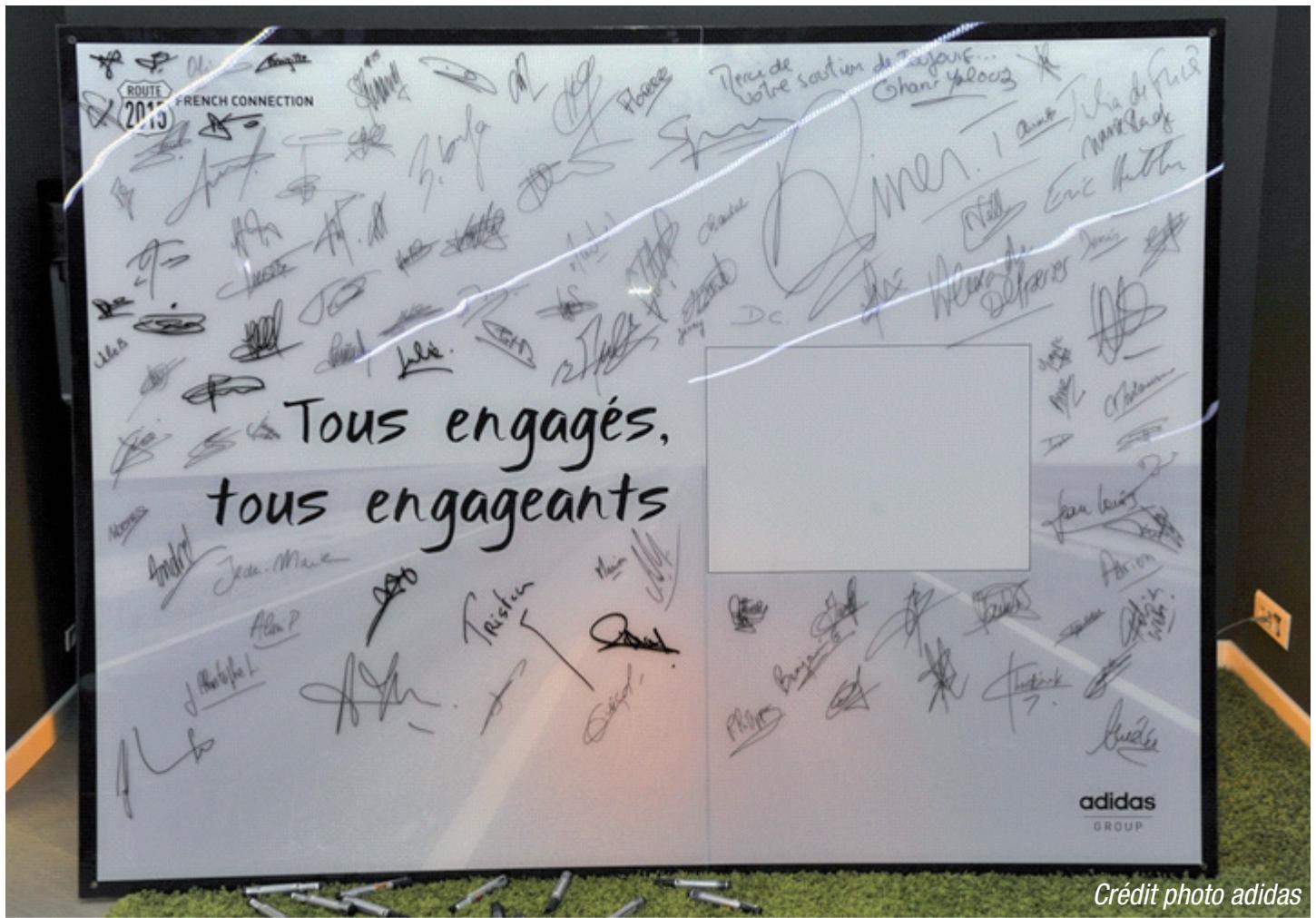
Crédit photo BMW

Mur d'expression collective chez BMW

Quelques idées de mise en oeuvre :

- *Installer des douches dans l'entreprise.*
- *Veiller à ce que les escaliers soient propres, attrayants et sûrs. Afficher des panneaux qui encouragent les membres du personnel à prendre l'escalier.*
- *Acheter une ou deux bicyclettes et des casques que le personnel pourra utiliser pour se déplacer. Si possible aménager un parking à vélos.*
- *Donner aux membres du personnel l'occasion de se former (via le droit individuel à la formation) et d'obtenir un certificat pour encadrer des pauses d'étirement ou des séances d'activités physiques et sportives (ex : brevet professionnel).*





Crédit photo adidas

- Développer une campagne de sensibilisation en interne sur le bien-être par l'activité physique et sportive en entreprise.
- Développer un parcours sportif en entreprise.
- Offrir des occasions de faire de l'activité physique à différents moments de la journée.
- Encourager les membres du personnel à se rendre dans les bureaux de leurs collègues plutôt que de leur envoyer systématiquement un courriel ou de leur téléphoner.
- Aménager une salle d'étirement, de relaxation, de pratique gymnique douce ou encore de musculation.
- Montrer le soutien et l'appui de la direction pour le développement des pratiques
- Eviter de prévoir des réunions le midi.
- Intégrer dans les baromètres sociaux des questions sur l'activité physique et sportive du salarié.
- Intégrer la démarche dans le document unique de l'entreprise.
- Subventionner les frais d'adhésion du personnel pour des licences, des abonnements des compétitions, des évènements sportifs etc.
- Subventionner via des titres-sport l'adhésion à des clubs sportifs, des installations de loisirs ou à des cours d'entraînement physique.
- Engager un entraîneur certifié pour aider le personnel à se préparer à participer à un évènement.
- Inciter le salarié à se rendre au travail à pied, en vélo ou en transports en commun.



- Organiser une série de conférences couvrant des sujets en lien avec l'activité physique et sportive (stress, performance, manager sport, témoignage etc.). Inviter des experts (spécialistes, sportif de haut niveau, entraîneurs etc.) pour intervenir.
- Recruter des athlètes de haut niveau et capitaliser sur leur expérience pour développer la pratique des salariés.
- Faire des demandes de subvention CNDS pour financer son association sportive d'entreprise.
- Expérimenter et lancer des programmes pilotes pour déployer le dispositif.

Niveau «Environnemental»

Définition

Le niveau environnemental correspond aussi bien à la mobilisation des acteurs internes à l'entreprise qu'aux acteurs externes. Nous reprendrons la cartographie réalisée par le professeur Toussaint en 2008. Le cadre du plan national de prévention par les activités physiques et sportives (PNAPS) : « la santé par le sport » définit le rôle et l'intérêt de chacun des acteurs dans le cadre d'une politique sportive.



Crédit photo Allianz

Participation des salariés Allianz à la course la Parisienne en 2012



Les acteurs environnementaux

Acteurs externes à l'entreprise	Rôles	Intérêts
Collectivités territoriales	Aide aux TPE/PME. Mise à disposition d'encadrants et d'infrastructures. Aménagement des espaces. Transports vers les infrastructures. Financement de la formation.	Développement économique. Attirer les entreprises. Valorisation du patrimoine. Développement durable. Lien social. Meilleure santé de la population.
État	Documentation. Campagne d'information. Thématique interministérielle.	Diminution des dépenses de santé publique. Amélioration des conditions de travail. Diminution de l'absentéisme et des accidents de travail. Bien être de la population.
Fédérations et associations sportives	Activités spécifiques répondant aux besoins des salariés. Encadrement qualifié. Conseil et expertise. Evaluation des bénéfices de l'APS. Formation des salariés à l'encadrement de l'APS. Mise à disposition d'infrastructures.	Nouveaux adhérents. Offre correspondant à la demande sociale. Gain de notoriété. Lien social.
Prestataires privés	Elargir l'offre d'APS. Participation aux financements pour les entreprises adhérentes. Mutuelles : élaboration de programmes visant à sensibiliser aux bienfaits de l'APS.	Fidélisation des entreprises adhérentes. Valorisation de l'image. Différenciation/concurrence. Bienfait pour la santé, économie sur les soins à long terme.



Les acteurs environnementaux

Acteurs internes à l'entreprise	Rôles	Intérêts
Direction générale/ management	Impulsion indispensable, engagement exemplaire.	Productivité, climat social, motivation, dynamisme, image de l'entreprise.
Partenaires sociaux, élus, CHSCT, CE	Adaptation des mesures aux postes et à la demande.	Qualité de vie des collaborateurs dans l'entreprise. Minimiser les risques.
Direction des ressources humaines	Coordinateur possible.	Climat social favorable. Motivation des collaborateurs. Attractivité de l'entreprise. Fidélisation des collaborateurs.
Médecine du travail	Définition du cadre scientifique.	Santé bien-être. Minimiser les risques.
Service communication	Facilitateur, coordinateur possible. Diffusion et amplification des messages.	Créer du lien social. Communication interne sur des valeurs fortes fédératrices.



Crédit photo CNOSF/DPPI/KMSP





Crédit photo Adecco Group

Salariés impliqués dans le programme Win4Youth d'Adecco.

Ce qu'il faut retenir

- L'implication du plus grand nombre est un facteur de succès.
- Il convient de mettre en place un projet transversal dans l'entreprise qui implique les salariés et le management.
- Il faut examiner les possibilités de partenariats avec d'autres organisations pour mettre en place des activités physiques et/ou fournir des espaces de pratiques aux salariés.
- Le pilotage du projet doit impliquer le management.

Quelques idées de mise en oeuvre :

- Encourager les membres du personnel à participer aux événements sportifs de la région.
- Organiser des journées « Tous au... » (tous au judo, tous à la marche etc.) permettant aux salariés d'essayer et de découvrir différentes activités physiques et sportives.

- Inviter les partenaires et clubs locaux à présenter leur offre
- Coopérer avec les services de la ville (urbaniste, ergonomes etc...) pour développer des sentiers de marche / de bicyclette autour de votre lieu de travail.
- Se tourner vers le directeur des sports/service de la ville pour louer des équipements sportifs.
- Mobiliser les parties prenantes de l'entreprise (fournisseurs notamment) afin de les inscrire dans la démarche.
- Mutualiser les équipements sportifs avec des entreprises avoisinantes.
- Se rapprocher des entreprises voisines pour organiser des rencontres.
- S'informer sur les campagnes nationales «PNNS2», Sentez-vous sport, etc. et y impliquer l'entreprise.



3. Lignes directrices pour la mise en place d'activités physiques et sportives sur le lieu du travail



Étape 1 : mise en place du Comité d'organisation

Cela revient à poser la question du « qui ». Le dispositif doit être piloté en interne par un responsable qui fera le lien entre l'organisation, les salariés et le dispositif à mettre en place. Dans ce cadre, les missions du comité d'organisation seront :

- Jouer le rôle d'interface entre la direction et les différents services mobilisés.
- Réaliser le diagnostic et l'évaluation de départ.
- Développer la stratégie (exemple : créer un environnement de travail qui encourage et soutien les employés à intégrer l'activité physique dans leur vie quotidienne et valorise un style de vie actif comme une partie essentielle du bien-être du personnel et de l'entreprise.

- Définir les objectifs et les hiérarchiser.
- Formaliser la proposition et/ou réaliser le plan d'actions.
- Développer les relations avec l'environnement externe.
- Mettre en place le dispositif.
- Évaluer le dispositif. La taille de la structure déterminera qui et combien de personnes seront impliquées dans le comité d'organisation. Un panel représentatif de toutes les composantes de l'entreprise est souhaitable car cela oriente vers le projet des préoccupations auparavant éclatées, voire antagonistes. Cela conférera au projet une plus grande légitimité et un plus grand impact.





Crédit photo adidas

Séance de zumba dans le salle de sport d'adidas

Étape 2 : évaluation du besoin

Cette étape permet de définir l'étendue ainsi que le contenu du dispositif.

Il est souhaitable de mener deux approches complémentaires : l'une centrée sur les salariés, leurs motivations, leurs besoins, leurs attentes; une autre portée sur la structure et ses variables d'ajustement (activités, ressources, acteurs). C'est l'identification précise des points de convergence entre ces deux volets qui permet de proposer un dispositif pertinent et pérenne, s'inscrivant dans la stratégie de l'entreprise.

Diagnostic interne

Plusieurs méthodes peuvent être mises en place comme les entretiens formels et informels avec la direction et les salariés, la mise en place de «focus groupe », le « benchmarking » ou le questionnaire. La meilleure est celle qui semble la plus adaptée à la taille et aux particularités de l'entreprise à l'instant T ainsi qu'aux ressources qu'elle est en mesure d'allouer au projet.

Diagnostic de la structure

La matrice développée par McKinsey, qui propose une cartographie de l'organisation selon un ensemble de variables interconnectées, est un cadre d'analyse adapté à la mise en place d'un projet de sport en entreprise. Les variables qui la composent conditionnent la performance et les capacités de changement de l'entreprise.

- La stratégie
- La structure
- Les systèmes (procédures en place dans l'entreprise)
- Le style de management
- Les savoir-faire
- Les ressources humaines
- Les valeurs partagées



Étape 3 : conceptions et présentations du dispositif sport en entreprise

Différentes modélisations permettent de rendre intelligible le dispositif. Nous en avons sélectionné trois, qui s'ordonnent à des logiques complémentaires.

Figure 1 : Les différents usages du sport en entreprise : logique de cartographie statique (J. Pierre, 2009).

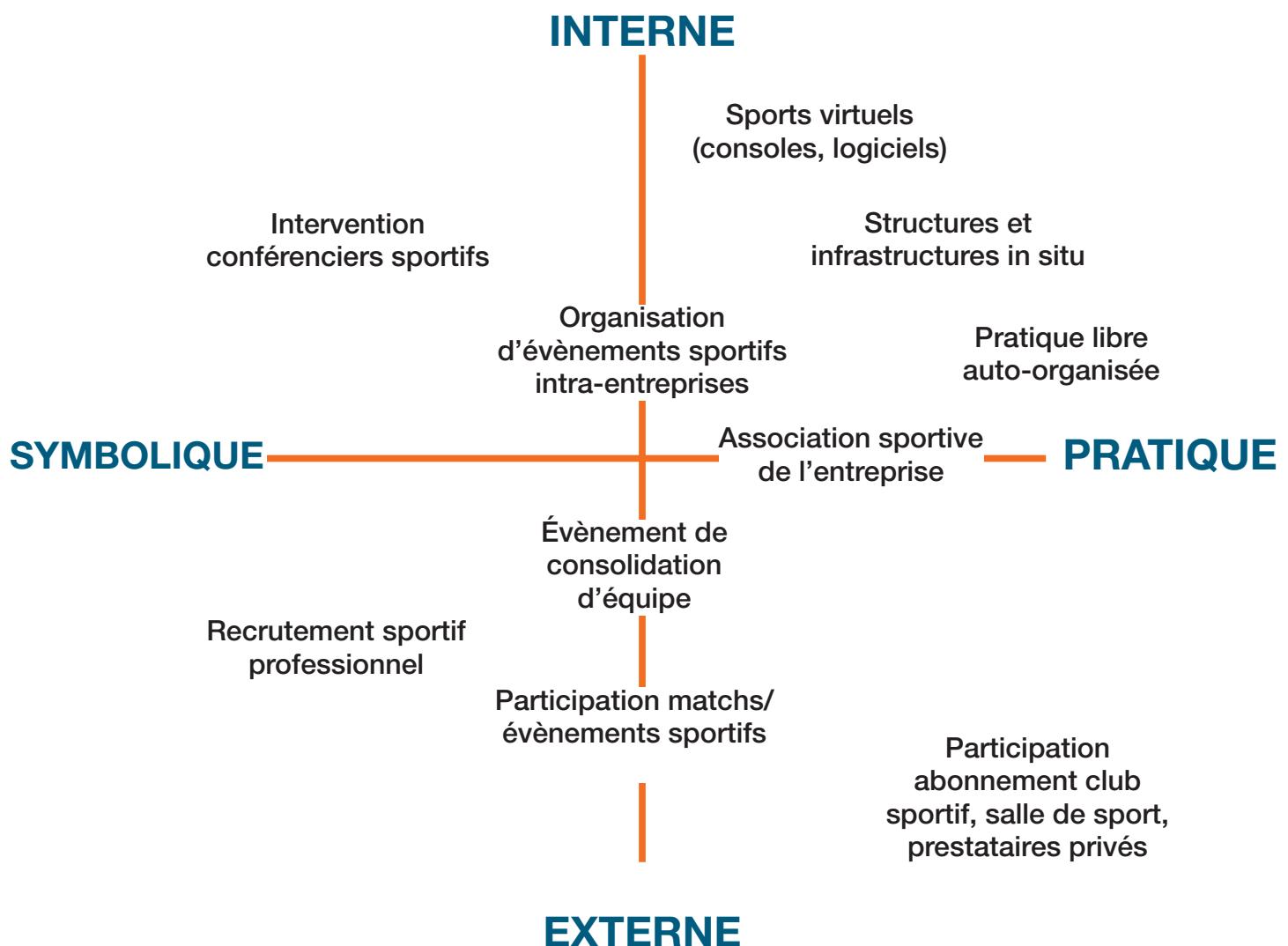
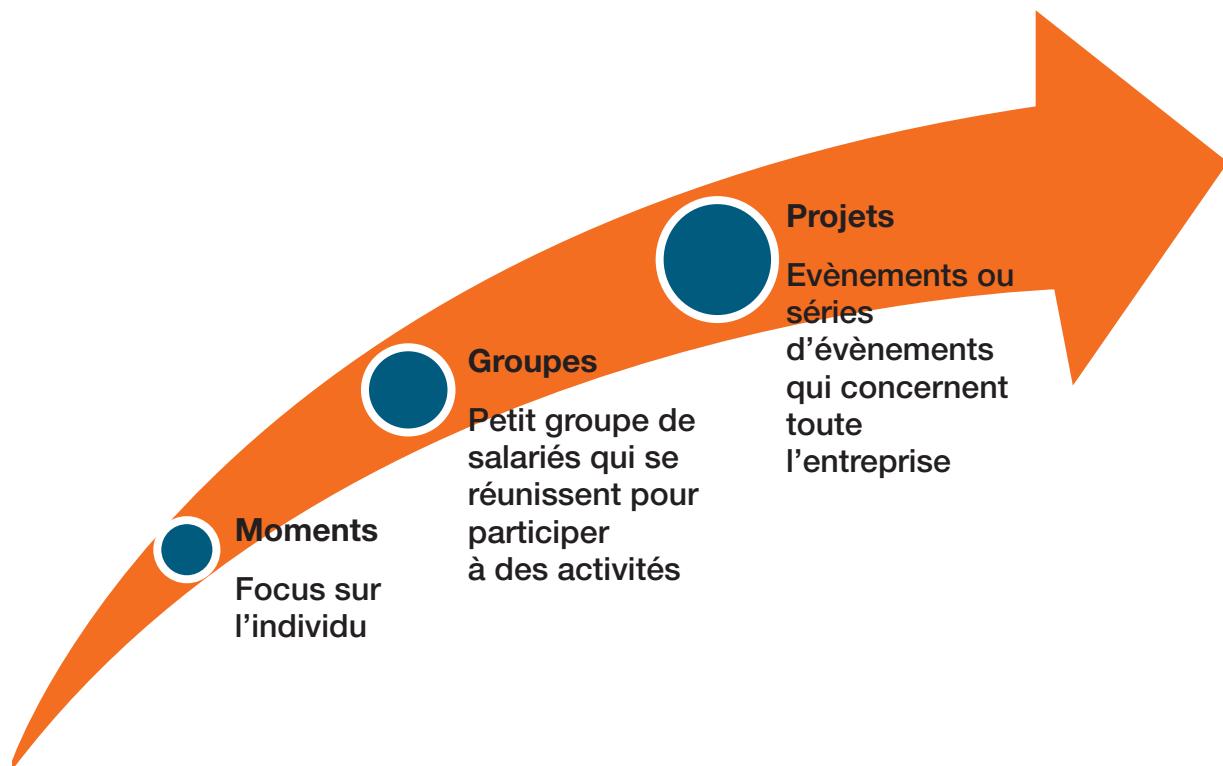


Figure 2 : Moments groupes et projets : logique de processus
(Employee health and fitness month Tool Kit, 2011)



Séance de renforcement musculaire mise en place au siège du Groupe BPCE en septembre 2012 dans le cadre de l'opération Sentez-vous Sport



Figure 3 : Classification des activités : logique analytique thématique
 (Inspirée de O'Donnell, American Journal of health promotion, 1988)

Activités de sensibilisation d'éducation et de motivation	Activités physiques à organiser	Environnement favorable à l'activité physique
<p>Distribution de matériel</p> <p>Affiches/Messages/Dépliants/Outils de communication</p> <p>Carnet pour cumuler les kilomètres activités</p> <p>Affiches qui incitent à prendre les escaliers</p> <p>Evaluation de la pratique de l'APS ou de la condition physique</p> <p>Outils interactifs</p> <p>Rencontre individuelle</p> <p>Auto évaluation questionnaire</p> <p>Formation</p> <p>Présentations thématiques, ateliers</p>	<p>Sur le lieu de travail</p> <p>Club de marche</p> <p>Activité de conditionnement</p> <p>Autres activités</p> <p>Hors des lieux de travail</p> <p>Offre d'activités pour lesquelles l'entreprise contribue financièrement</p> <p>Location installations, équipements</p> <p>Activité de plein air</p> <p>Gymnase</p> <p>Terrain de sport</p>	<p>Politiques corporatives</p> <p>Horaires flexibles</p> <p>Subvention pour l'inscription à différentes activités</p> <p>Aménagements et installations</p> <p>Support vélo</p> <p>Vestiaires et douches espace de rangement</p> <p>Local pour la pratique</p> <p>Escaliers propres et sécuritaires</p> <p>Culture organisationnelle</p> <p>Valorisation des comportements sains</p>



Crédit photo CNOSF/DPPI/KMSP



Étape 4 : mise en oeuvre du dispositif

La communication interne est primordiale. Elle est essentielle pour la bonne diffusion des messages, une sensibilisation large et une participation confortée des salariés. Poster, lien internet, newsletter, articles, email, formations, quizz etc. sont autant d'outils nécessaires à la mise en place du dispositif. Les caractéristiques techniques et logistiques propres à la mise en place de chaque activité sont également importantes.

Étape 5 : évaluation

L'évaluation dans ce domaine n'est pas encore modélisé par l'entreprise. Par ailleurs chaque type d'évaluation dépendra de la stratégie et des objectifs poursuivis par l'entreprise. Néanmoins, l'expérience vécue, le taux de participation, la satisfaction des salariés, la qualité perçue et l'engagement du management peuvent être de bons premiers indicateurs. L'évaluation permettra surtout d'identifier des perspectives d'amélioration.



Crédit photo CNOSF/DPPI/KMSP

Le Tri-City-Athlon, Eurostar



Nous remercions pour leur aide dans la réalisation de ce guide

Les membres du club ambition sport



Les entreprises

Accor
Acer Finance
Adecco
Agence Française Développement
Airbus
Alcatel Lucent
Algoria Web Services
Amadeus
Aviation civile météo France
Banque de France
Bosh
Carrefour Vitrolles
CEA
Cermex
Chaïkana
Crédit foncier
Crédit Mutuel-CIC
DDCS Seine Maritime
Decathlon Aquaboulevard
Decathlon Madeleine
DRJSCS Nord
Eden Park
EDF Rhônes Alpes
Eurocopter
Ferrero
Fiat

Fond de Garantie
Gazelec Champagne Ardenne,
Generali
Groupe BPCE
Groupe AFG
Herakles
Groupe Safran
Hôpital des Peupliers
IDTGV
Immobilière tradition Alsace
In Extenso
Innovativity
INSERM
Institut National de l'Information
Géographique et Forestière,
La Poste
Sofiprotéol
Lilly
L'Oréal
Lyonnaise des eaux
Malakoff Médéric
Manutan
Michelin
MMA
Intermarché
Nathan

Nestlé Waters
Nexter
Occitane
OTIS
Pepsico
Pizzorno
Renault
Réseau Ferré de France
SEMPAT
SFR
Sierra Wireless
Sodexo
Solucom
Sport-Accord
St Microelectronic
Steelcase
Technip
Tetra
Thales
Valorem
Veolia
Vigibio
Weka
WIT
Wurth
WWF





www.franceolympique.com



www.medef-sport.fr

